



Handelshögskolan

VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för informatik

2005-09-30

Kunskapsdelning i en outsourcing-relation

En fallstudie på två globala företag

Abstrakt

Vid en IT-outsourcing kommer en viktig del av företagets kompetens att flytta till ett annat företag vilket gör att det blir av yttersta vikt att kunskapsdelningen mellan företagen fungerar väl. Uppsatsens problemområde är att identifiera bakomliggande faktorer till en lyckad kunskapsdelning mellan två parter i en IT-outsourcing-relation, för att minska den kompetenslucka som uppstår då kundföretaget outsourcar en stor del av sin IT-kompetens till ett annat företag. En studie genomfördes på SKF och EDS, som är i en situation där SKF:s IT-outsourcing till EDS pågått under en tid och frågor av denna typ börjar uppkomma. Metoden för datauppsamlandet var intervjuer på båda företagen med respondenter på olika befattningar, såväl operativa som strategiska. Resultaten jämfördes sedan med litteraturen på området för att finna likheter och skillnader. Våra resultat visar vad företag i liknande situation bör tänka på för att kunskapsdelningen skall ha en förutsättning för att fungera på ett optimalt sätt. Vi fann att en framgångsrik kunskapsdelning i hög grad beror på de inblandade organisationernas möjligheter till kulturell anpassning, hur relationen mellan organisationerna avspeglas i verksamheten samt hur väl organisationerna kan förvärva extern kunskap till den egna organisationen.

Nyckelord:

Kompetens, IT-outsourcing, kunskapsdelning, organisatorisk kontext

Författare: Håkan Nilsson, Miriam Wennbom

Handledare: Rikard Lindgren

Magisteruppsats, 20 poäng

Förord

Vi vill tacka Maria Bergenstjerna som hjälpte oss med goda idéer och att komma i kontakt med vår kontaktperson Olof Berg på SKF. Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare Rikard Lindgren för goda råd och vägledning, och sist men inte minst vill vi tacka de respondenter utan vars medverkan den här uppsatsen inte hade varit möjlig.

Miriam Wennbom & Håkan Nilsson 050930

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	5
1.1. Frågeställning.....	6
1.2. Avgränsningar.....	6
2. Teori.....	6
2.1. Outsourcing.....	6
2.1.1. Bakgrund.....	6
2.1.2. Nutid	7
2.1.3. Olika aspekter av outsourcing.....	8
2.1.4. Sammanfattning	15
2.2. Kunskapsdelning.....	16
2.2.1. Sammanfattning	19
2.3. Aspekter som påverkar kunskapsdelning.....	19
2.3.1. Organisatorisk kontext	19
2.3.2. Outsourcing-relation	21
2.3.3. Kunskapsförvärv	22
2.3.4. Sammanfattning	23
3. Metod.....	24
3.1. Litteraturstudie	24
3.2. Fallstudie.....	24
3.3. Intervjuer.....	25
4. Fallbeskrivning	27
4.1. SKF	27
4.2. EDS	29
4.3. Outsourcing-relationen mellan SKF och EDS	30
5. Resultat	30
5.1. Kunskapsdelning i praktiken.....	31
5.2. Organisatorisk kontext	34
5.3. Outsourcing-relation	36
5.4. Kunskapsförvärv	39
6. Analys	42
6.1. Litteraturuppdelning	42
6.1.1. Produkt och tjänsteutbyte, samt finansiellt utbyte	42
6.1.2. Övervakning av kontrakt och servicegenomförande	42
6.1.3. Kommunikation och informationsutbyte	43
6.1.4. Kulturell anpassning av organisationer.....	43
6.1.5. Investeringar i resurser, kunskap och tid	44
6.1.6. Delad och förstärkt vision.....	44
6.1.7. Sociala och personella band.....	44
6.2. Diskussion.....	45
6.2.1. Organisatorisk kontext	46
6.2.2. Outsourcing-relation	47
6.2.3. Kunskapsförvärv	49
6.3. Slutsats	52
6.3.1. Framtida forskning.....	53
7. Referenslista.....	53
8. Bilagor.....	55
8.1. Intervjufrågor till respondenter på strategisk nivå – SKF.....	55
8.2. Intervjufrågor till respondenter på operativ nivå – SKF.....	55

8.3. Intervjufrågor till respondenter på strategisk nivå – EDS	57
8.4. Intervjufrågor till respondenter på operativ nivå – EDS.....	58

1. Introduktion

Outsourcing som fenomen har under en period varit höjt till skyarna och påtalats som en optimal lösning för åtskilliga verksamhetsproblem. Många företag hakade på trenden med en förhoppning om att spara stora pengar och få en mer välfungerande organisation. Verkligheten kunde dock visa sig en annan och många organisationer blev besvikna och fick tampas med konsekvenserna av en alltför illa planerad outsourcingprocess som i många fall medförde ekonomiska förluster istället för vinster. En IT-outsourcing-process innebär att en organisation överlåter delar av eller hela sin IT-funktion till en eller flera externa leverantörer som handhar expertis om de IT-funktioner kundorganisationen av olika anledningar inte vill ha inom den egna organisationen. Det innebär i praktiken att kundföretaget saknar egen kompetens inom det aktuella området.

Outsourcing av en IT-avdelning medför vissa specifika aspekter gentemot att ousourca andra delar av verksamheten. Den viktigaste är att informationsteknologin idag har stort inflytande på det mesta inom en organisation. IT genomsyrar hela verksamheten och är en värdeskapande del. På grund av det blir det extra viktigt att de organisationer som ingår i en IT-outsourcing-relation lägger resurser på att förhindra att en eventuell kompetenslucka skall uppkomma, då kunskapen som ofta försvinner från organisationen berör företagsspecifika system. Även den framtida utvecklingen av systemen kan påverkas då användare och utvecklare inte längre finns inom samma företag. En av de viktigaste aspekterna för att hindra denna kompetenslucka är att se till så att kunskapsdelningen mellan organisationerna fungerar på ett tillfredställande sätt (Lee 2001).

Organisationer fokuserade till en början mycket på de ekonomiska fördelarna med IT-outsourcing och mindre energi lades ned på att undersöka vilka följder processen skulle få för företagets kunskapsresurs. Konsekvenserna för kunskapsbasen i organisationen är dock något som visar sig först en tid efter processen och som kan vara av stor betydelse (Bengtsson 2001). Under 1990-talet har mer uppmärksamhet också riktats mot möjligheter att bygga ett lyckat partnerskap mellan en kundorganisation och dess leverantör av IS/IT-tjänster. Genom ett välfungerande outsourcing-partnerskap, och med den potential ett partnerskap har för att dela kunskap mellan organisationerna, förväntas kund och leverantör utvinna mesta möjliga fördelar av IT-outsourcing (Lee 2001). Även Freytag & Kirk (2003) poängterar att nya kompetenser ofta är nära relaterade med de interaktioner en organisation har med sin omgivning och då affärsvillkor förändras över tid är det kritiskt för en organisation att hålla sig uppdaterad med utvecklingen.

Willcocks, Hindle, Feeny & Lacity (2004) menar att trots den genomslagskraft som IT-outsourcing hittills har fått så har kunskapsaspekten uppmärksamats i alltför liten utsträckning. De menar vidare att organisationer ofta inte äger medel eller kunskap att tilldela värde till den kunskap de överför och mottar, eller har någon förståelse för hur ny kunskap kan skapas eller utnyttjas i en IT-outsourcingsituation. Högre enheter är ofta heller inte benägna att prioritera kunskap om icke affärskritiska outsourcade aktiviteter.

Frågan om vad som händer med kunskap när en organisation outsourcar sin IT-funktion är idag tämligen obesvarad och i behov av forskning och analys då många

outsourcing-relationer pågått under en avsevärd tid och frågor om kompetens- och kunskapsdelning börjat uppkomma.

Syftet med vår uppsats är att identifiera vilka bakomliggande faktorer som möjliggör en lyckad kunskapsdelning i en outsourcing-relation och att jämföra det med en fallstudie vi har genomfört på SKF och EDS. SKF har outsourcat hela sin IT-avdelning till EDS och befinner sig därför i en situation där dessa frågor är av högsta relevans och intressanta att undersöka.

1.1. Frågeställning

Vilka faktorer bör parter i en outsourcing-relation ta hänsyn till för att optimera kunskapsdelning?

1.2. Avgränsningar

Vid en outsourcing finns det många viktiga faktorer att ta hänsyn till. Bland annat ekonomiska, juridiska och tekniska. Det som ligger inom ramen för vår utbildning och som vi har studerat har varit de kunskapsmässiga förhållandena varvid mindre hänsyn har tagits till de övriga aspekterna.

2. Teori

2.1. Outsourcing

2.1.1. Bakgrund

Fenomenet outsourcing utvecklades utifrån så kallade servicebyråer och kan härledas lika långt tillbaka i tiden som användandet av datorer. Datorer var vid den här tiden mycket dyra och omfattande i fysisk storlek och det krävdes en person med specialkunskap för att kunna hantera en dator och göra den användbar i organisationen. Organisationer som ville tillgodogöra sig en dators snabbhet och arbetskraft, utan att själva behöva bekosta och underhålla den, vände sig istället till en servicebyrå som genom att tillhandahålla service åt många kunder kunde finansiera underhåll av en dator och den specialkunskap som var nödvändig. När datorer sedan blev allt vanligare inom organisationer fanns ändå marknaden för outsourcing kvar, då datorerna och dess attribut fortfarande ansågs dyra och komplicerade. Mjukvaruhantering innebar ständiga problem och det som var tänkt att spara pengar upptog istället alltmer resurser. Som lösning på problemen anammades ”facilities management” vilket innebar att ett företag, mot ett fast pris, övertog ansvaret för ett annat företags dataprocesser (Mylott 1996).

Outsourcing var länge en lönsam och växande affär men fick sitt stora genombrott i slutet av 1980-talet då Eastman Kodak Company of Rochester, New York outsourcade sin IT-avdelning till IBM's dotterbolag ISSC, Integrated Systems Solution Corporation. Innan Kodaks enorma outsourcing-affär var det inte riktigt accepterat bland större företag att outsourca en fullt funktionell IT-avdelning med enda anledning att spara pengar. Dock tvekade fortfarande många IT-intensiva företag inför IT-outsourcing eftersom de hade svårt att identifiera sig med Kodak, där IT inte

var ett lika prioriterat område. Det var först när det teknologiskt framstående företaget Rank Xerox 1994 outsourcade hela sin IT-avdelning till EDS Client Server Group, en affär värd \$3,2 miljarder och den största outsourcingaffär som dittills skådats, som IT-outsourcing fick sitt stora genombrott (Augustsson, Bergstedt Sten 1999).

IT-outsourcing blev under slutet av 1990-talet allt vanligare, och vissa omtalar det som en trend eller ett uttryck för s.k. "isomorfism", vilket innebär att företag imiterar varandras handlingar och där ingen vill vara sist att hoppa på ett vinnande koncept. Augustsson och Bergstedt Sten (1999) menar att orsakerna går djupare än så och att den ökande populariteten av IT-outsourcing är en följd av marknadens förändrade fokusering, från volymproduktion till värdeattribut hos produkten. När den viktigaste framgångsfaktorn var volym, låg det mesta värdet i produktionsprocessen och för att få mesta möjliga kostnadsfördelar var det en klar fördel med en vertikalt integrerad organisation. Marknaden förändras dock hela tiden och andra ideal för organisationsstruktur växer fram. Det senaste decenniet har fokus legat på kunskap och värdeskapande istället för volym och stordrift. Automatisering och systematisering av produktionsprocesser har minskat produktionskostnader och dess ekonomiska betydelse i värdekedjan. Det största värdet ligger numera i den utökade produkten, och det kan vara saker som service, tekniska förbättringar, design, image eller finansiering. Funktioner som förut idealt skulle finnas internt i organisationen, såsom produktion, administrativ service, datadrift och dylikt, och som inte direkt bidrar till kundnytta betraktas idag ofta som en onödig börda att bära. Organisationer strävar inte efter att göra alla saker rätt utan att istället göra rätt saker, och det som inte direkt bidrar till värdeskapandet kan kontrakteras ut till leverantörer utanför den egna organisationen (Ibid.).

2.1.2. Nutid

IT-Outsourcing kan definieras som:

"Det organisatoriska beslutet att lämna över delar av eller hela organisationens IT-funktioner till en extern part, så att organisationen därmed bättre ska kunna nå sina mål" (Cheon et. al. 1995).

Outsourcing i den definitionen inkluderar externa servicefunktioner såsom applikationsutveckling och underhåll, systems operations, nätverks- och telekommunikationshantering, slutanvändarsupport, systemplanering och management, och införskaffande av mjukvara. En organisation kan erhålla servicefunktioner genom total outsourcing, facilities management, systemintegration, time-sharing samt olika typer av kontraktsförhållanden (Cheon et.al. 1995).

Mylott III (1996) talar om tre generella kategorier; servicebyrå, time-sharing och facilities management.

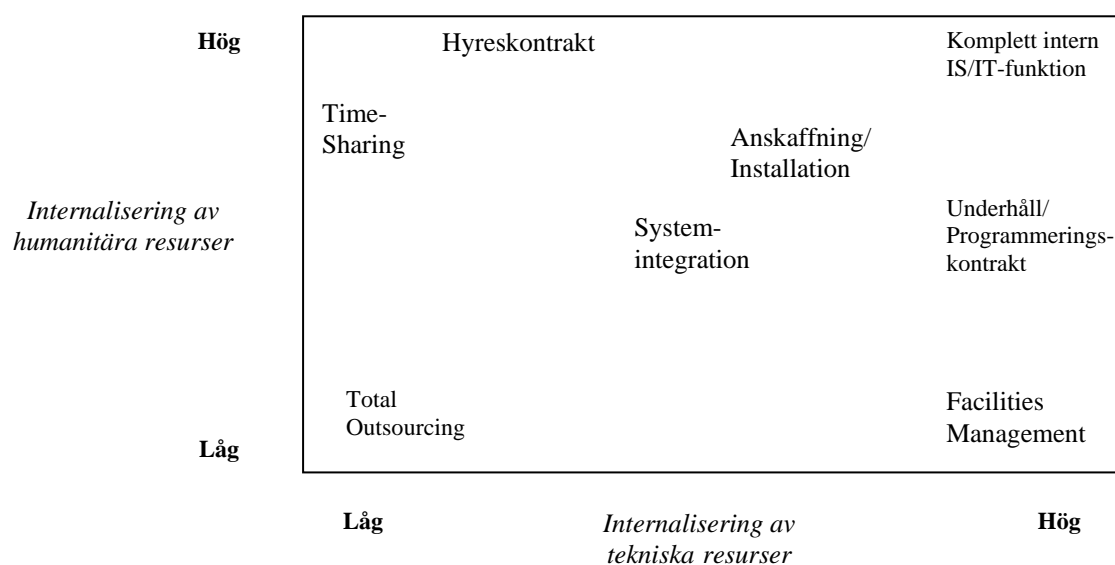
Ett outsourcing-arrangemang i form av *servicebyrå* innebär att kundföretaget i princip överlåter allt på leverantörsföretaget. Kunden sänder iväg data och får tillbaka resultat utan att egentligen ha någon kontroll över vad som sker däremellan. Generellt sett ägnar sig servicebyråer mestadels åt drift av stordatorer (Augustsson, Bergstedt Sten 1999).

IS-outsourcing i form av *time-sharing* innebär att kundföretaget via en koppling har tillgång till leverantörsföretagets IS-resurser på distans (Ibid.).

Facilities management innebär att kundföretaget har en egen IS-funktion men att leverantören tillhandahåller den managementexpertis som behövs. Avtalet är ofta förhandlat så att tjänster och priser för avtalet är klart specificerade, och skulle ytterligare tjänster sedan efterfrågas tillkommer separat prissättning för dessa (Ibid.).

En annan faktor är graden av outsourcing, hur långt en affär är från en intern lösning och hur nära en total outsourcing affären är. Total outsourcing innebär att en stor del, minst 80 procent, av totala IT-budgeten flyttas till leverantören. IT-budgeten avser då faktorer som IT-utrustning, personal, management och ansvar för leverans av tjänster. Selektiv outsourcing innebär att valda delar av IS-miljön, cirka 20 till 80 procent, läggs ut på en extern part (Ibid.).

Cheon et al. (1995) åskådliggör olika typer av outsourcing med hjälp av en modell av Loh och Venkatraman (1991) och har placerat dem utefter hur nära en intern respektive extern funktion de är:



Modell över olika typer av outsourcing (Loh, Venkatraman 1991).

2.1.3. Olika aspekter av outsourcing

Forskning inom området outsourcing har hittills varit mest fokuserad på beslutsfattande innan outsourcingen, hur organisationer skall gå tillväga och vad de bör ha i åtanke, däremot är forskning om IT-outsourcing efter en genomförd process svårare att hitta. Vi har valt att belysa några olika aspekter gällande outsourcing, både innan och under själva processen, som kommer att leda oss in på vår positionering med uppsatsen. Vi har valt vår positionering; kunskapsdelning i en outsourcing-relation, mycket på grund av att det är ett aktuellt ämne då många företag befinner sig

mitt i en outsourcing-affär, och att ämnet ännu inte utforskats i någon större utsträckning och där olika frågor nu börjar uppkomma.

2.1.3.1. Ekonomiska aspekter

En första grundläggande fördel med, och det hittills dominerande motivet för, outsourcing är att hantera kostnaden för en IT-enhet. En outsourcing-leverantör kan leverera samma service som en intern IT-avdelning men till ett lägre pris tack vare de stordriftsfördelar de kan nå (Augustsson, Bergstedt Sten 1999). Kundorganisationen behöver då inte köpa in hårdvara, mjukvara, anställa hård- respektive mjukvaruexperter och liknande varor och tjänster utan överlåter det helt till leverantören. I de fall då organisationen redan har en IT-avdelning kan outsourcing vara ett bra sätt att minska ner den i omfattning (Mylott III 1996).

En nackdel med att ha en IT-funktion internt är att de anställda inom organisationen ofta kan överutnyttja den, utan att tänka på vad det kostar i faktiska pengar för den egna organisationen. I och med en IT-outsourcing och en reglering av kostnaden för IT-funktionen under en bestämd tidsperiod kan företaget få bättre kontroll över sin ekonomi. Genom att utarbeta ett avtal med en outsourcing-leverantör kan kundorganisationen bättre planera vad dess behov av IT-tjänster kommer att kosta t.ex. varje månad och svårigheten med att förutspå nästa tidsperiods kostnader minskar. Outsourcing kan i det här fallet tydliggöra IT-funktionens kostnader och bidra till en mer kostnadseffektiv användning då en fast kostnad för IT-funktionen förvandlas till en variabel kostnad (Augustsson, Bergstedt Sten 1999).

2.1.3.2. Kärnverksamhet

En annan fråga som ofta motiverar organisationer till att outsourca är möjligheten att satsa mesta möjliga resurser på sin kärnverksamhet. Att hålla en väl fungerande IT-avdelning inom företaget kräver inte bara resurser i form av pengar utan också i tid och personal. Det är resurser som annars skulle kunna användas för att vidareutveckla organisationens centrala funktioner. Outsourcing av underhåll kan frigöra personal till verksamhetens värdeskapande aktiviteter eller låta befintlig IS-personal koncentrera sig på nyutveckling av applikationer (Mylott III 1996).

2.1.3.3. Säkerhet och konkurrens

Ett nära samarbete två organisationer emellan kan innebära risk för förlorad konfidentialitet. Outsourcing-leverantören får inblick i kundföretagets system och kan komma över finansiella rapporter likaväl som kommersiella företagshemligheter. Om kundföretagets e-postfunktion, intranät och/eller andra företagsinterna kommunikationsmedel är innefattat i de outsourcade funktionerna innebär det att leverantörsföretaget kan få inblick även i detta. Uppgifter av det slaget kan sedan komma att användas mot kundföretaget om eller när de önskar omförhandla eller avsluta samarbetet. En viktig åtgärd är att sätta upp detaljerade föreskrifter i kontraktet (Ibid.).

Outsourcing av en IT-enhet kan försvåra för företag att behålla sin konkurrenskraft på sin marknad i ett föränderligt företagsklimat. En intern IT-avdelning kan vara mer

anpassad för att stödja den specifika affärsverksamhet som pågår inom en organisation då den egna IT-personalen torde vara mest insatt i de olika avdelningarnas behov. Det kan vara enklare för en intern IT-avdelning att snabbt identifiera och möta nya sorters behov allteftersom marknaden förändras (Ibid.).

2.1.3.4. Beroende

Vid outsourcing av en organisations hela IT-enhet finner slutanvändarna sig helt och hållet beroende av leverantören och att den försörjer dem med alla informationssystemtjänster de behöver. Motivationsfaktorn för outsourcingprocessen kan mycket väl ha varit att slippa tänka på omständigheter rörande IT-enheten, men nackdelar som följer är att ingenting kommer ut ur systemen utan leverantörens samarbete (Mylott III 1996). Ett outsourcing-avtal kräver ett mycket mer intimt samarbete mellan berörda parter än vad många företag är vana vid idag. Vid total outsourcing hamnar kundföretaget ofta i en beroendeställning med mest att förlora och mycket hänger på hur väl organisationerna kan samarbeta (Ibid.).

IT-outsourcing kan bidra till en minskad flexibilitet i organisationen. Leverantören köper många gånger över teknik, vilket ibland kan vara en lönsam affär för kundföretaget, och kan därmed vara ovilliga att i det närmaste investera i ny dyr teknik (Augustsson, Bergstedt Sten 1999). Enligt Mylott (1996) är det många gånger så att outsourcing-leverantören kan tjäna mer pengar på att erbjuda outhärlig expertis till gamla system än att implementera ny teknik. En begränsad flexibilitet kan också komma att gälla kunskapsdelning och beslutsfattande.

2.1.3.5. Organisatorisk kontext

En viktig aspekt vid outsourcing är de olika organisationernas kultur, struktur och målsättningar. I de fall då organisationerna har alltför olika organisatoriska strukturer och inte tar hänsyn till det inför outsourcing-processen, kan kulturkrockar mellan organisationerna leda till stora problem (Mylott III 1996). Beroende på hur platta respektive hierarkiska de två organisationernas strukturer är och deras förmåga till integration kan informationsvägarna kompliceras och förmågan att ta snabba beslut reduceras (Augustsson, Bergstedt Sten 1999). Har de dessutom olika kulturella värderingar kan problemlösningen bli svår eftersom de kan bli begränsade av sin kulturella attityd.

2.1.3.6. Kunskap och kompetens

En organisation som investerar stort i en egen IT-avdelning riskerar att bli låst vid teknik som i dagens förändringstakt snabbt kan bli omodern. Outsourcing kan ge organisationen en högre grad av flexibilitet då de kan tillgodogöra sig leverantörens investeringar (Mylott 1996). Kundorganisationen betalar ofta också endast för vad den behöver och använder, till skillnad från underhåll av en egen datorpark då enorma investeringar måste göras i förväg, innan det exakta tjänstebehovet är riktigt fastställt (Ibid.).

Ett mer långsiktigt motiv är när organisationsledningar gjort bedömningen att det i framtiden kan vara svårt att hålla uppdaterad expertis inom IT internt i företaget.

Outsourcing är en möjlighet för en organisation att förhålla sig aktuella inom området då en leverantör i huvudsak specialiserat sig på att erbjuda IT-outsourcing-tjänster. En organisation med teknik och system som börjar bli gamla befinner sig i riskzonen för ökande kostnader allteftersom underhåll av de gamla systemen försvåras, och det blir allt svårare att hitta personal med expertkunskaper om systemen. Vid outsourcing av IT-funktionen kan företag till viss del komma runt det problemet då en leverantör i huvudsak koncentrerar sig på att erbjuda den senaste tekniken till sina kunder (Ibid.). För att undvika problem med åldrande system och datorer måste organisationer ständigt följa med i utvecklingen av informationsteknik. Ofta innebär det ett visst mått av nyförvärv tillsammans med underhåll av befintlig teknik. Utvecklingen av informationsteknik går snabbt fram och nya försäljare träder alltjämt in på marknaden likaväl som nya produkter. En outsourcing-leverantör kan ofta ha större möjligheter än en mindre företagsintern avdelning vid förhandling gällande nya produkter och med nya tjänsteleverantörer då de är bättre utrustade med aktuell kunskap och argument och har möjlighet att förhandla om större volymer och således pressa priser (Ibid.).

Trots de kunskaps- och kompetensmässiga fördelarna finns det även ett antal nackdelar för den kunskap och kompetens som en organisation har införskaffat sig. I många fall övergår personal från kundföretaget till leverantörsföretaget vid en outsourcingprocess, och i de fallen har kundföretaget fortfarande tillgång till den expertis som förut fanns inom företaget, om än mot en avgift. Dock kan det komma en dag då leverantörens uppdrag är slutfört och de lämnar kundorganisationen och tar med sig f.d. anställda som i många fall besitter värdefulla kunskaper, både tacita och explicita, och erfarenheter. En risk föreligger också om personal med vissa specifika expertkunskaper sedan i sin tur lämnar outsourcing-leverantören för ett annat företag, vilket då innebär att den före detta interna expertisen inte längre kommer att vara tillgänglig för kundföretaget ens mot en avgift. Viktig kompetens kan därmed på längre sikt gå förlorad vid outsourcing (Augustsson, Bergstedt Sten 1999).

I och med outsourcing av en IS/IT-funktion finns det risker med att förlora den dagliga kontakten med de system och applikationer som leverantören övertagit ansvar för. Det kan enligt, Augustsson och Bergstedt Sten (1999), vara just det vardagliga användandet av IS/IT som tydliggör och skapar innovation och förbättringsmöjligheter. Outsourcing innebär ofta också en försämring av de informella informationsvägar, t.ex. mellan leverantörer och slutanvändare, som finns i en organisation. Även om den externa leverantören får samma formella information som den tidigare interna IT-avdelningen, har leverantören inte tillgång till det informella informationsflöde som kan ha stort inflytande på en organisations innovationsbenägenhet.

Ett företag som outsourcat sin IT-funktion för att få tillgång till resurser i form av nya färdigheter, expertkunskaper och strukturellt kapital riskerar att leverantören faktiskt inte överför de önskade färdigheterna och kunskaperna. Willcocks et al (2004) påvisar att många kundföretag i en IT-outsourcingrelation beskriver en frustration över ständiga kostnads- och servicediskussioner med sin leverantör, och ibland även en viss förlust av kontroll över sin IT-funktion och kunskapsbas. Många leverantörer har svårt att leva upp till sina löften gällande innovation och värdeskapande, många gånger på grund av bristande kunskap om klientens långsiktiga affärsstrategier. Willcocks et al (2004) menar också att även i omfattande outsourcing-kontrakt,

omtalade som strategiska allianser, kan ofta leverantören med fördel leverera teknisk expertis för rutinuppgifter, dock upplever ofta kundföretaget brister i införandet av ny teknisk kunskap och en otillräcklig tillgång till leverantörsföretagets globala resurser.

En ofta förekommande konsekvens av missnöjet med införandet av ny teknik är att kundföretaget fokuserar mer på att övervaka att kontraktet efterlevs, och åsidosätter att hålla sig uppdaterad inom affärs- och teknikutveckling. En gängse uppfattning var, enligt Willcocks et al (2004), att den tekniska arkitekturen och att få tekniken att fungera var det primära målet med IT-outsourcing. Kundföretag tenderade också att underskatta behovet av teknisk färdighet för att hantera sällsynta problem och de komplexa tekniska infrastrukturer som utvecklats över tid, och även inom andra områden där leverantörsföretaget inte besatt den djupaste kunskapen (Ibid.).

I en typisk situation försummar kundorganisationer kunskapsinvesteringar inom områden som beställarkompetens av externa leverantörer och utforskande av möjligheter att med leverantörer skapa situationer, utöver kontraktets ramar, för ömsesidig vinning och ökade affärsmöjligheter. Initialt i en outsourcing-process var ofta också möjligheter att bygga en gemensam kunskapsbas med leverantören obeaktat. En rad problem kan följa av ett misslyckande med att investera i dessa kunskapsaspekter, Willcocks et al (2004) talar om ett skevt beroendeförhållande till fördel för leverantören och att det kan leda till att kundföretaget återtar delar av eller hela aktiviteter som tidigare varit inkluderade i överenskommelsen (Ibid.).

2.1.3.7. Interorganisation

Det finns en mängd olika definitioner av termen interorganisation och de är i många fall specialinriktade på den specifika kontext de verkar inom. Panteli och Sockalingam (2004) definierar interorganisatoriskt samarbete som ett nätverk av oberoende aktörer som arbetar tillsammans för att utforska vissa speciella affärs- eller marknadsmöjligheter. Dessa interorganisatoriska överenskommelser är ett resultat av konvergens av två faktorer, den första faktorn är de tekniska framsteg som har revolutionerat kommunikationsmöjligheterna mellan organisationerna och skapat en värdefull länk för kunskapsdelning mellan företagen. Den andra faktorn är den växande medvetenheten om hur viktig kunskap och innovation är för nätverkande organisationer.

Motivationen för ett interorganisatoriskt samarbete, enligt Panteli och Sockalingam (2004), är att företagen på så sätt kan öka sin konkurrenskraft, öka sin kunskapsbas och förstärka sina kärnkompetenser vilket förhoppningsvis leder till att värdet på företaget ökar.

Parterna i samarbetet utbyter färdigheter, expertis och kunskaper för att skapa en ömsesidig nytta. Eftersom de ofta utbyter känslig information måste ett partnerskap av denna typ bygga på ett gemensamt förtroende mellan organisationerna. Ofta behöver förtroende utvecklas fort på grund av de snara deadlines som ofta finns i dagens företagsklimat. Det är allmänt ansett att ett genuint förtroende mellan organisationerna har en positiv effekt på framgången av interorganisatoriska samarbeten (Panteli och Sockalingam 2004).

Gebrekidan och Awuah (2002) tar upp två andra definitioner som vi har funnit behjälpliga som förklaringsbas av begreppet interorganisation;

”Strategiska allianser är en manifestation av interorganisatoriskt samarbetande strategier som kombinerar parternas kunskap och resurser för att åstadkomma ett eller flera mål.”

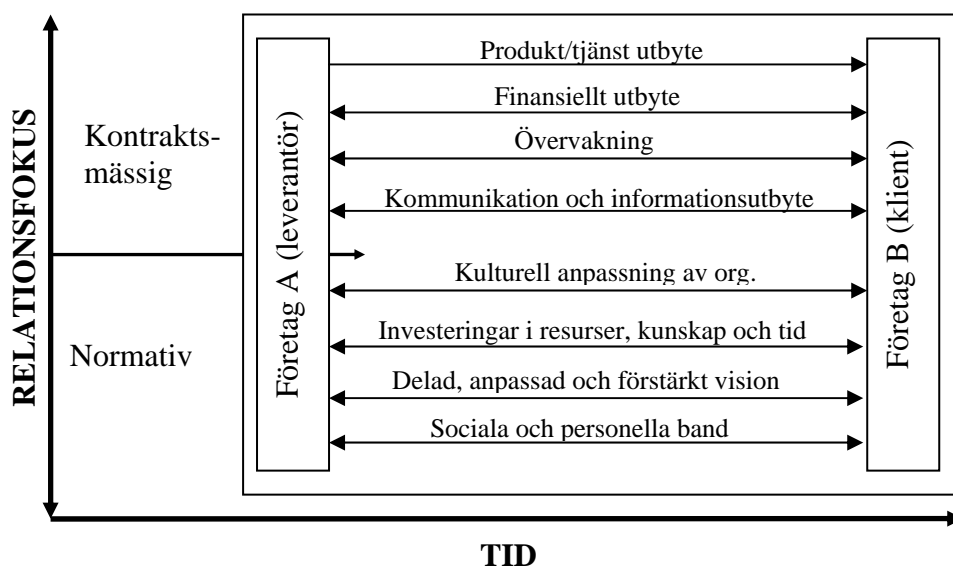
samt

”Relativt långa interorganisatoriska samarbetsarrangemang som involverar flöden och länkar mellan organisationerna. Dessa länkar och flöden innehåller resurser och övervakningsstrukturer för autonoma organisationer, och har som mål att gemensamt åstadkomma individuella mål som är länkade till företagens övergripande målsättning.”

Den gemensamma faktorn i dessa definitioner är att organisationerna delar resurser och kunskap mellan sig för att tillsammans höja sin prestanda och uppnå nya mål. Det behöver dock inte vara gemensamma mål, som i fallet med den sista definitionen. En sådan aspekt stämmer överens med ett outsourcing-förhållande, där parterna ofta inte har ett gemensamt mål, utan samarbetar för att uppnå sina egna, specifika mål. Kunskapsdelningen är dock en väldigt framträdande del av outsourcing, då leverantörsorganisationens huvudsakliga uppgift är att förse kundorganisationen med den kunskap de av olika orsaker inte har eller vill ha inom organisationen. Det är inte en likriktad ström av kunskap i samarbetet utan leveransorganisationen får ofta tillgång till den företagsspecifika kunskapen kundorganisationen har. Den kunskapen används inte bara för det specifika samarbetet utan integreras i leverantörsorganisationens kunskapsbank för att även utnyttjas vid andra samarbeten.

2.1.3.8. Outsourcing relationship model

Outsourcing-relationen beror initialt ofta på det kontraktuella stadiet eftersom det har ett stort inflytande på kvaliteten i affärssamarbetet (Kern 1997). Kontraktet och/eller servicenivåerna specificerar i detalj utväxlingen av tjänster och produkter, finansiella frågor, övervakningsmetoder, kommunikation och/eller informationsutbyte, kontaktpunkter, och den generella arbetskontexten. Utbytet kan karaktäriseras av dimensioner som tidslinjer, värde, regelbundenhet, kvalitet, och innehåll. Regelbundenhet av utbytet skapar en kontext igenom vilken företagen sakta kan påbörja förändringen av sin relation, från kontraktsmässigt till samarbete.



IT-outsourcing relationship model. (Kern 2000)

Enligt Kern (1997) är en tidig realisation av de uppställda elementen i kontraktet beroende av god kommunikation mellan organisationerna, för endast genom ett utbyte av information kan parterna uppfylla juridiska åtaganden, förväntningar, undvika konflikter, hitta lösningar på problem, reducera osäkerhet, och försäkra ett mått av flexibilitet. Flexibilitet på en kontraktsmässig nivå är ett måste, eftersom finjusteringar, förändringar och investeringar som inte förutsetts i det initiala kontraktet måste utföras som försäkring för ett fortsatt samarbete. Formell kontakt i denna kontext karaktäriseras ofta av hårda fakta, som tekniska och juridiska data, medan informell kontakt ofta är personlig och bistående till sin art. En högre grad av kommunikation leder till mer förtroende och mer förtroende leder till förbättrad formell och informell kommunikation.

Ett inledande av ömsesidiga kulturella anpassningar underlättar övergången till en fungerande relation. Kulturella anpassningar behöver inte vara klart uttryckta eftersom de utvecklas gradvis allteftersom det kulturella avståndet mellan organisationerna minskar. Denna process är till stor del ett resultat av kommunikation, samarbete och utvecklandet av ett förtroende för den andra parten. Det krävs också vissa investeringar i tid, kunskap och resurser, investeringar som ofta kräver att inblandade parter är medvetna om den andres vision. En vision representerar företagets anledning att finnas till, kulturella kontext, värderingar och målsättningar. I

många fall krävs det att parterna anpassar sin vision till den andres förutsättningar (Kern 1997).

Engagemang och förtroende är två variabler i relationen med ett starkt beroende av varandra, mer engagemang leder till mer förtroende och vice versa. Engagemang i relationen är en typisk indikation på seriositet och en vilja att nå framgång och att lägga ner extra energi i relationen. Allteftersom erfarenheten med partnern ökar kommer tillit med stor sannolikhet att utvecklas. Tillit i en outsourcing-relation är en tro på att partnerns värld är pålitlig och att de kommer att fullfölja villkoren i kontraktet genom att agera förutsägbart och rättvist (Ibid.).

Tillfredsställelse med outsourcing-relationen brukar komma naturligt med en uppfyllelse av klientens förväntningar, medan misslyckande av att samordna ambitioner ofta är roten till problem i relationen mellan parterna. För att undvika dessa problem krävs en pågående kommunikation och informationsutbyte för att matcha varandras förväntningar och att hålla missnöjet på ett minimum.

Samarbete stärker relationen och beror enligt Kern (1997) allmänt på fyra strategiska element:

- Undvika onödiga konflikter så länge den andra parten gör det.
- Inte provocera den andra parten i en konflikt.
- Vara förlåtande efter en konflikt och inte låta det påverka det framtida arbetet.
- Förklara sitt beteende så att den andra parten kan anpassa sig därefter.

2.1.4. Sammanfattning

En vanlig anledning för ett beslut om IT-outsourcing är att få kontroll över kostnaden för IT-funktionen. Genom outsourcing kan kostnader bättre förutses och tydliggöras för aktörer inom verksamheten. En annan vanlig motivering är att organisationen istället vill satsa mesta möjliga resurser på sin kärnverksamhet. Företag som inte har IT som kärnkompetens kan överväga outsourcing som ett alternativ för att försäkra sig om att i framtiden kunna ta del av den senaste tekniken och ligga i framkant på ett sätt som kanske inte varit möjligt med en intern IT-funktion. En viktig aspekt att ha i åtanke är dock att kundföretaget ser över hur ny kunskap introduceras och används i verksamheten för att undvika att stå utan kunskap om vissa funktioner. Skapas det kunskapsluckor är det inte ovanligt att kundföretaget kan hamna i en beroendeställning gentemot leverantören och att det medför negativa konsekvenser för relationen och den dagliga verksamheten.

Vi har nu visat på några av de större aspekterna med outsourcing. Vår positionering, kunskapsdelning, kommer att innehålla delar från så gott som alla dessa aspekter. Aspekterna vi tagit upp överlappar varandra och bidrar till synergieffekter. Till exempel menar Nonaka och Takeuchi (1995) som refereras av Lee (2001) att en gemensam anpassning av organisationernas kultur bidrar till en bättre kunskapsdelning. Kunskapsdelning, som vi har valt att jobba vidare med har en stor betydelse för de övriga aspekterna då kunskapsdelningen mellan organisationerna är en så pass betydelsefull del att fallerar den, fallerar mycket annat.

2.2. Kunskapsdelning

Varje organisation har ett koncept för att nå framgång inom sin marknad, och det innebär en vedertagen kunskap om hur organisationens resurser, kunskap och processer skall kombineras och nyttjas för att nå ett bra resultat. Olika organisationer utvecklar olika uppsättningar av färdigheter beroende på dess historik, resurser och specifika kunskap. En organisations kunskap inkluderar både enkelt kommunicerbar och artikulerbar kunskap och tacit kunskap som är svårare att förmedla på grund av sin nära koppling till speciella individer, processer och sociala kontext (Lane, Lubatkin 1998).

En organisation som bygger sitt koncept på tacit kunskap har en grundlig konkurrensfördel då tacit kunskap ofta är exceptionell och svår för konkurrenter att imitera. Dock urholkas tacita färdigheters strategiska värde allteftersom substitut marknadsförs och nya konkurrensrelaterade problem uppkommer. En organisation kan då anpassa sina färdigheter till det förändrade marknadsläget, utveckla nya färdigheter ur sin existerande organisatoriska kunskap, eller vända sig till externa organisationer för att erhålla specifik kunskap för utveckling av nya färdigheter (Ibid.).

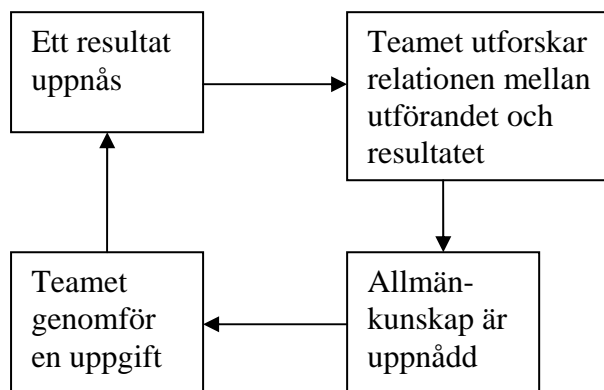
För att underhålla en stark position på sin marknad är det av stor vikt för ett företag att ha tillgång till adekvat kunskap om de områden som organisationen berör. Då allt fler företag outsourcar aktiviteter som inte är kärnaktiviteter, försvinner funktioner till leverantören och kundföretaget är beroende av leverantören, både vad gäller den faktiska funktionen och kunskapsutveckling inom det outsourcade området (Soekijad, Andriessen 2003).

I företagssammanhang sägs det att det ofta är svårt att få de anställda att dela med sig av sin kunskap, till exempel till organisationens knowledge sharing-system, men på den rent informella nivån verkar sanningen vara en annan. I de fall då kollegor ber varandra om hjälp sinsemellan finns det ofta en generell ömsesidig vilja att dela med sig. Enligt Dixon (2000) beror det på att den mer informella, personliga kunskapsdelningen ger en direkt belöning, ofta i form av uppskattning eller en känsla av stolthet då någon efterfrågar den egna kunskapen. Detta har vissa företag tagit fasta på och utvecklat någon form av belöningsystem för dem som delar med sig av sin kunskap. Det har också visat sig att knowledge sharing-system ofta fungerar bättre om det finns med någon form av personell kontakt, t.ex. peer-to-peer-system, vilket är en typ av nätverk som inte har en server utan där klientdatorerna är kopplade direkt till varandra.

Dixon (2000) fokuserar på den typen av kunskap som uppkommer inom organisationer och ibland kallas "know-how". Dixon benämner den även som allmänskunskap och det är den kunskap de anställda lär sig genom att utföra och få erfarenhet av sina arbetsuppgifter. De provar nya sätt att utföra jobbet på och på detta sätt förfinas processen vilket leder till en djup förståelse och erfarenhet av uppgifterna. Som resurs skiljer sig kunskap därför ifrån andra typer av resurser, och det genom det faktum att den växer ju mer man använder den (Kalling & Styhre 2003). Ett problem för IT-industrin är att dagens allmänskunskap inte klarar av att lösa morgondagens problem, på grund av den snabba utvecklingen. Det gör att organisationerna kontinuerligt måste återuppfinna och uppdatera sin allmänskunskap.

Enligt Dixon (2000) krävs det två fortlöpande handlingar för att klara av detta. Först måste organisationen utveckla ett effektivt sätt för att översätta sin pågående erfarenhet till organisationen, att skapa allmänskunskap och för det andra måste de finna ett bra sätt för att sprida kunskapen. Många organisationer kan uppleva det som ett problem att avsätta tid och resurser för att sprida redan existerande kunskap, och det kan minska tid och resurser för att skapa ny kunskap. Dock har det visat sig att spridning av existerande kunskap kan bidra med en enorm kostnadseffektivitet (Ibid.).

Dixon har skapat en modell för att visa hur skapandet av allmänskunskap kan och bör gå till.



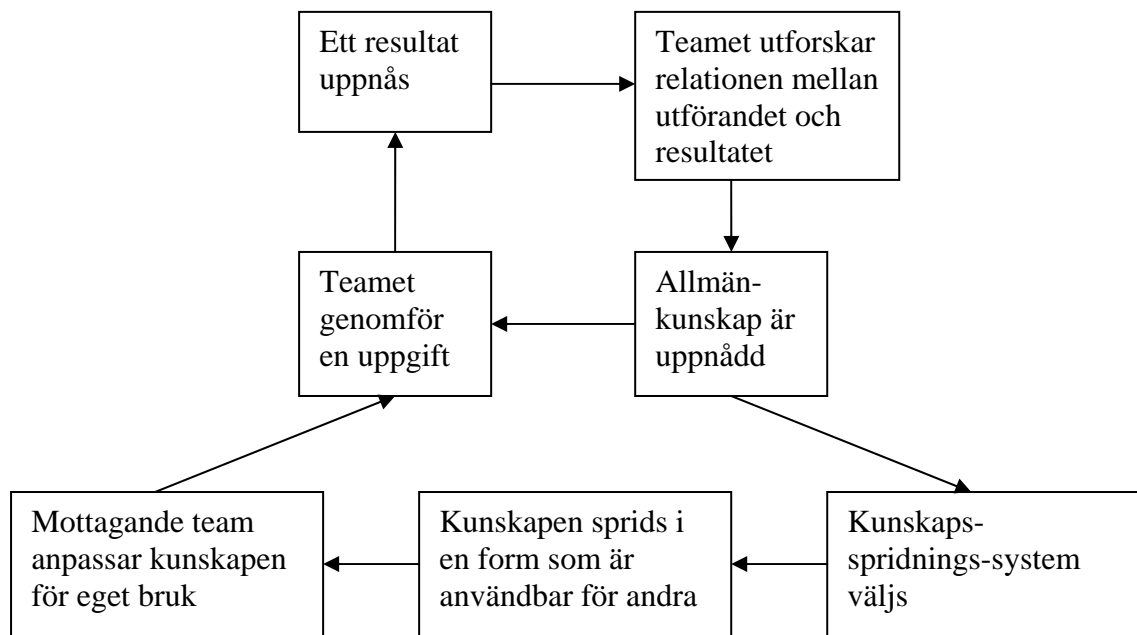
Modell över kunskapsskapande (Dixon 2000).

Som synes av modellen är allmänskunskap inget som uppkommer naturligt, utan det krävs ett visst mått av avsikt för att skapa den. Det bygger på en vilja hos personalen att reflektera över resultatet och hur handlingarna de utförde ledde dit.

Spridning av kunskap börjar med att skapa kunskapen på det sätt som ses i modellen ovan, och vid påbyggnad av den modellen illustreras hur spridningen fungerar. Dixon (2000) lägger till fyra steg.

1. Hitta en lämplig metod för att sprida kunskapen till en grupp eller individ som kan återanvända den.
2. Översätta det som har inlärts till en form som andra kan använda sig av.
3. Det mottagande teamet eller individen anpassar kunskapen för att använda den i sin specifika kontext.
4. Processen upprepar sig själv med att det mottagande teamet utför sina nya uppgifter.

Modell över spridning av allmänskunskap



Modell över kunskapsspridande (Dixon 2000).

Dixon har hittat fem olika sätt att överföra allmänskunskap. Dessa är, seriell, nära, fjärran-, strategisk och expertöverföring.

Seriell överföring

Den kunskap ett team har uppnått från en uppgift i en viss miljö överförs till nästa gång teamet gör samma uppgift i en annan miljö.

Nära överföring

Explicit kunskap ett team har uppnått genom att utföra en frekvent och upprepad uppgift, återanvänds av andra team vid liknande uppgifter.

Fjärran överföring

Tacit kunskap ett team har uppnått från att göra en icke rutinmässig uppgift görs tillgänglig för andra team som gör liknande uppgifter i en annan del av organisationen.

Strategisk överföring

Den kollektiva kunskapen i organisationen som behövs för att utföra en strategisk uppgift som uppkommer ofrekvent men är kritisk för hela organisationen.

Expertöverföring

Ett team möter ett tekniskt problem utanför deras kunskap söker expertis från andra i organisationen.

2.2.1. Sammanfattning

En förutsättning för att ett företag skall kunna hålla en stark position på sin marknad är att de är medvetna om sin verksamhet och sin omvärld. Då ett företag har outsourcat IT-funktionen är det viktigt att de trots det håller sig uppdaterade av vad som händer och hur det berör den egna verksamheten. Därmed framkommer vikten av kunskapsdelning mellan kund och leverantör för att kundföretaget inte skall åsidosättas när det gäller kunskap om en så viktig funktion som IT. Kunskap delas ofta i specifika system som är avsedda för kunskapsdelning, men också genom informella kontakter med kollegor.

I dagens snabba utvecklingstakt uppkommer svårigheter då dagens kunskap inte klarar av att lösa morgondagens problem och organisationer måste därmed aktivt arbeta med utveckling av kunskap. Utveckling och spridning av kunskap inom organisationen uppkommer inte av sig själv utan resurser och tid måste avsättas för det specifika ändamålet.

Vi har nu redovisat information om kunskapsdelning och visat på olika metoder för hur det kan gå till med överföring av kunskap mellan olika organisationer. För att ytterligare stärka vår positionering med uppsatsen skall vi i nästa avsnitt ta upp och beskriva olika faktorer som är av stor vikt vid kunskapsdelning. De faktorerna kommer vi senare att relatera till den informationen vi fått fram i våra intervjuer på SKF och EDS.

2.3. Aspekter som påverkar kunskapsdelning

Forskning har visat att kunskapsdelning mellan två organisationer i en outsourcing-relation är något som är av stor vikt för att IT-outsourcing skall bli framgångsrik (Lee 2001). Att kunskapsdelning blir lyckad beror på ett antal olika faktorer såsom *organisatorisk kontext*, *relationen* samt *kunskapsförvärv*. Det är en komplicerad process att få dessa faktorer att jobba tillsammans för att få ett framgångsrikt resultat av kunskapsdelningen. Organisationerna måste anpassa sig efter varandras behov och förutsättningar (Lee 2001), och tillsammans skapa en gemensam målsättning för outsourcingen. Vi kommer nedan att gå igenom de viktigaste aspekterna vid kunskapsdelning och utreda vilken betydelse de har för organisationernas kunskapsdelning.

2.3.1. Organisatorisk kontext

Schein (1985) som refereras av Berry (2004) definierar organisationskultur som en objektiv enhet som består av ett karaktäristiskt beteende och kognition. Det är ett mönster av grundläggande antaganden som upptäckts eller utvecklats av en given, specifik grupp under tiden de lär sig hantera problem med extern anpassning och intern integration. Lösningarna har sedan fungerat tillräckligt bra för att betraktas som giltiga och kan därmed bli utlärdas till nya medlemmar i gruppen som det korrekta sättet att uppfatta, tänka och känna i relation till olika problem.

Organisationskulturen influerar struktur, policys och beteende hos organisationens anställda. Schein (1985) som refereras av Berry (2004) har tagit fram tre olika, separata nivåer av organisationskultur. I botten finns de grundläggande antaganden

som ofta är omedvetna och tas för givna av de anställda. I mittennivån finns de av företaget uppsatta värderingar och uppfattningar som ofta är nedskrivna som en del av företagets mission statement. Den översta nivån innehåller synliga artefakter och de anställdas och organisationens beteende. Schein (1985) som refereras av Berry (2003) säger även att de tre nivåerna genererar, stärker och präglar varandra. Antagandena präglar värderingarna som i sin tur präglar artefakterna och beteendet. Den synliga översta nivån används ofta av intressenterna för att förstå organisationen, men en analys av sådan typ är ofta vilseledande på grund av sin enkelhet. Å andra sidan kan antagandet att alla tre nivåerna ömsesidigt präglar och stödjer varandra också vara ett för enkelt antagande.

Berrys (2004) syn på organisationskultur hänvisar till de underliggande trosuppfattningar, värderingar och principer som ligger till grund för organisationens managementsystem likaväl som för managementpraktiken och organisationens beteende.

Organisationskulturen speglas ofta av företagets specifika mål och förväntningar, som kan gälla finansiella, affärsmässiga, tekniska och politiska aspekter (Kern, Willcocks 2000). Organisationens primära syfte, värderingar och målsättningar ligger till grund för de prioriteringar organisationen gör, gällande samtida och framtida aktiviteter, och som skall syfta till att uppfylla företagets vision (Davis 1989).

Enligt Nonaka och Takeuchi (1995) som refereras av Lee (2001) är kunskapsdelning baserat på organisatorisk kontext och att det därmed kan vara svårt att dela kunskap mellan organisationer med olika företagskulturer, strukturer och målsättningar. Organisatorisk struktur innebär graden av formalitet och centralisation då ett företag fördelar ansvar, befogenheter, uppgifter och beslut. Organisationsstrukturen speglar och lagrar kunskap om företagets uppfattning om sin omgivning. Strukturen påverkar också kunskapsprocesser och kommunikationsvägar vad gäller interaktioner mellan anställda, både som individer och i sin yrkesroll, för ett konstruktivt problemlösande (Lane & Lubatkin, 1998).

För att utkomsten av det interorganisatoriska samarbetet skall bli så lyckad som möjligt krävs att båda parter initialt har förväntningar på och motivation för kunskapsdelning (Soekijad, Andriessen, 2003). Det är också av stor vikt att båda parter samordnar sina målsättningar, så att det klart framgår vad de vill ha ut av outsourcing-relationen (Lee 2001). Samordning mellan organisationerna behöver inte nödvändigtvis vara explicita förändringar, utan anpassning sker enligt Forsgen (1995), som refereras i Kern & Willcocks (2000), bland annat i attityder, normer och kunskap.

Organisationernas målsättningar med outsourcingprocessen är det som sedan kommer att ligga till grund för och definiera avtalet. Ett kontrakt kommer i detalj att specificera vilka tjänste- och produktutbyten som skall ske, vilka servicenivåer som skall gälla och hur de skall mätas, finansiella ersättningar och riktlinjer för kommunikationsvägar och konflikthantering (Kern, Willcocks 2000). Kontraktet är också det som sedan initialt formar relationen mellan kund och leverantör.

2.3.2. Outsourcing-relation

Karaktären på förhållandet mellan de involverade organisationerna har stor inverkan på hur bra kunskap kommer att delas. Relationsbeskrivningen innefattar det sätt på vilket organisationerna är sammanbundna och graden av tillit och förtroende i förhållandet (Soekijad, Andriessen, 2003). Barthélemy (2003) talar om hårt och mjukt relationstänkande i en outsourcing-relation.

Utveckling av en outsourcing-relation strikt efter ett kontrakt kan ses som ett *hårt* sätt att behandla en relation. Som regel är en relation helt baserad på kontraktet i början av outsourcing-processen, då kund och leverantör anpassar sig till den nya situationen (Barthélemy, 2003). Ett hårt kontraktsfokuserat angreppssätt är vanligt vid outsourcing av icke kritiska funktioner, såsom telekommunikation och underhåll av nätverk och hårdvara. Vid affärer som inte kräver ett nära samarbete och partnerskap är kontraktet det som reglerar vad som skall göras och vad det skall kosta. Fungerar inte samarbetet är det relativt okomplicerat för kundföretaget att finna en ny leverantör. Då kontraktet är det som är det centrala i en sådan outsourcing-affär innebär det att kundföretaget inte lika lätt hamnar i underläge, och att de därmed lättare kan förhandla sig till fördelar gällande kostnad och service utan att behöva tänka på den personliga relationen. Ett kontraktsfokuserat angreppssätt är därmed effektivt om en outsourcing-affär sker primärt för att reducera kostnader (Barthélemy, 2003).

Ett mjukt angreppssätt för hantering av en outsourcing-relation innebär att i större utsträckning fokusera på förtroende mellan kund och leverantör, vilket kan vara av stor vikt vid outsourcing av mer kritiska och företagsspecifika funktioner. Tillit i en outsourcing-relation kan innebära att både kund och leverantör förväntar sig att den ena parten inte otillbörligt kommer att utnyttja den andra parten även om ett tillfälle skulle uppstå (Barthélemy, 2003). Tillit i den här kontexten innebär också att båda parter skall ordna respektive egenintressen så att de överensstämmer med och också gynnar samarbetet i outsourcing-relationen. Ett förtroendefullt samarbete innebär att gemensamma ansträngningar leder till gemensamma fördelar. Enligt Barthélemy (2003) utvecklas ett tillitsfullt förhållande när kund och leverantör delar på risker och fördelar. En kund kan känna större förtroende till en leverantör som också har något att vinna respektive förlora på det sätt som outsourcingaffären utvecklas på.

Tillit i en relation är viktigt i de fall då ett kundföretag i ett kontrakt inte kan specificera exakt de behov som kan komma att utvecklas efterhand eller vid oförutsedda händelser. Viktigt är då att ha en leverantör som ser till kundföretagets bästa och förser dem med service som bäst tjänar deras syften. En mjuk syn på outsourcing-relationen innebär ofta ett mer komplext samarbete, som t.ex. applikationsutveckling, och den primära fördelen med en outsourcingprocess är inte kostnadsreduceringar utan förbättringar gällande prestanda. För att en leverantör skall kunna pressa priser på sina tjänster krävs ett visst mått av standardisering vilket kan passa mer okomplicerade outsourcing-affärer som hårdvaruunderhåll, men som inte är lämpligt för företagsspecifika funktioner (Barthélemy, 2003).

Ett fullständigt kontrakt är oerhört viktigt att ha som grund i en outsourcing-affär, men i många fall räcker inte det utan den bästa lösningen är att kombinera den kontraktsfokuserade relationen med en mer personlig relation. Genom en informell relation, där interaktioner sker frekvent och regelbundet, mellan kund och leverantör

är det enklare att reda ut de missförstånd och konflikter som med all säkerhet framkommer under tiden av samarbetet (Ibid.).

2.3.3. Kunskapsförvärv

Kunskap kan vara både konkret och abstrakt. På det rent praktiska planet kan en individ säga sig ha den specifika kunskapen för att kunna lösa ett visst problem, vilket då kan benämnas som en rent praktiskt kunskap. Samtidigt kan organisationer omtala kunskap som en resurs som kan insamlas, bearbetas och spridas. En samling av den kollektiva kunskap organisationen har är kunskap på abstrakt nivå, men det kan även vara sådant som organisationen samlar på sig som de inte riktigt förstår ännu, eller kan förklara (Kalling & Styhre 2003).

Hall och Andriani (2003) definierar kunskap så här:

”Kunskap inkluderar alla faktorer som har potential att influera människors tankar och beteende och ibland bidrar till förklaring, förutsägning och kontroll av fysiska fenomen.”

Tacit kunskap uppkommer ur erfarenhet; det är kunskapen om ”vad som funkar”. Den är personlig, kontextspecifik och svår att formalisera och förmedla. Explicit kunskap är kunskap som går att förmedla i kodifierad form, ett formellt språk, för att underlätta kommunikationen.

Den tacita kunskap som baseras på erfarenhet gör det möjligt att förutsäga ett resultat av tidigare upplevda fenomen, medan explicit kunskap gör det möjligt att förutsäga resultat av en ej tidigare upplevd situation. Fördelen med explicit kunskap gör att många företag försöker samla sin explicita kunskap på ett och samma ställe för att skapa vissa fördelar (Hall & Andriani 2003).

En organisations kunskapsförvärv i ett interorganisatoriskt samarbete är ett direkt resultat av dess absorberingsförmåga, vilken Cohen & Levinthal (1990) beskriver som ett företags förmåga att värdera, assimilera och använda kunskap. En organisatorisk absorptionsförmåga är beroende av organisationens individuella personers absorptionsförmåga, och kommer därmed att bygga på hur omfattande investeringar som gjorts i de anställdas personliga kunskapsutveckling. Den organisatoriska absorptionsförmågan är dock inte endast summan av individuella personers absorptionsförmåga utan kan, med en differentierad bas av kunskap, främja organisationens användande av extern kunskap för egna innovativa syften (Ibid.).

För att en organisation med fördel skall kunna identifiera vikten av ny extern kunskap krävs en viss baskunskap inom det aktuella området. Med baskunskap menas en generell förståelse för de traditioner och den teknik som disciplinen är uppbyggd utifrån. På en elementär nivå kan det innebära en kunskap om grundläggande färdigheter och en gemensam terminologi, men det kan också vara kunskap om den senaste vetenskapliga och teknologiska utvecklingen inom området (Cohen & Levinthal 1990). Genom en elementär kunskap om det outsourcade området kan kundföretaget bättre förstå de antaganden som formar leverantörens kunskap och handlingar, och är därmed bättre lämpad att utvärdera vikten av ny kunskap i den egna organisationen. Det är dock viktigt att leverantörens kunskap är djupare och mer

specificerad för att en kundorganisation skall motiveras till ett interorganisatoriskt samarbete (Lane & Lubatkin, 1998).

Utöver en grundläggande kunskap om det aktuella området beror en lyckad interorganisatorisk kunskapsdelning också på kundföretagets förmåga att införliva ny extern kunskap i sin organisation. Själva kunskapsbearbetningen i organisationen kan vara svår att åskådliggöra, dock grundar sig förmågan att hantera kunskapsassimilering i organisationens kulturella syn på kunskap och hur den ska bidra till att förverkliga företagets vision. Ett sätt att synliggöra en organisations syn på ny kunskap är hur den premieras och kompenseras, vilket kan variera markant mellan ingen kompensation alls till standardiserad eller situationsspecifik. En organisations ståndpunkt i fråga om kompensationsmetoder kan influera dess prestationsförmåga, problemlösning och innovationsförmåga, både på operativ och på strategisk nivå (Ibid.).

Organisationer med en hög grad av absorptionsförmåga tenderar att vara mer proaktiva vid exploatering av nya möjligheter i organisationens omgivning, oberoende av aktuell prestanda inom området. Organisationer med en måttlig grad av absorptionsförmåga har ofta en benägenhet att vara mer reaktiva och söka nya lösningar till problem först som respons till misslyckande inom vissa områden. En generell reaktiv inställning i fråga om nya tekniska möjligheter till problemlösning kan innebära en begränsad förmåga till innovation då ambitionsnivån grundas i ett misslyckande att nå tidigare ambitionsnivåer. Om företaget är oengagerad i innovativ utveckling, och därmed relativt svärmottaglig för nya möjligheter i dess omvärld, kommer det att ha en låg ambitionsnivå för tillämpning av ny teknik, vilket innebär att det kommer att fortsätta vara tämligen oengagerad inför innovativt tänkande. Likaledes innebär en hög ambitionsnivå, influerad av extern ny kunskap, ett mer innovativt handlande och därmed ökad medvetenhet om externa möjligheter (Ibid.).

2.3.4. Sammanfattning

Vi har nu beskrivit tre olika aspekter för kunskapsdelning; organisatorisk kontext, outsourcing-relation och kunskapsförvärv. Organisationskulturen påverkar struktur, policys och beteende hos organisationens anställda och det har visat sig att det är av stor vikt att de olika organisationerna i en interorganisatorisk relation har liknande organisatoriska kontexter, eller anpassar dessa till varandra för att kunskapsdelningen skall gå så smidigt som möjligt. Hur outsourcing-relationen hanteras kan delas in i två kategorier, hårt och mjukt. Det hårda sättet är huvudsakligen baserat på vad som står i kontraktet, man följer de uppställda villkoren till punkt och pricka. Det mjuka sättet innebär att parterna mer fokuserar på att skapa ett förtroende mellan varandra vilket hjälper parterna att bygga upp en tillit till varandra och kunna lita på att den andres "värld" är säker. I och med det blir parterna villigare att dela på risker och utmaningar. Kunskapsförvärv innebär hur organisationer assimilerar kunskap i sin organisation, både internt och från externa parter. Vi har tagit upp två typer av kunskap, tacit och explicit. Tacit kunskap är kunskap som är svår att förmedla, den är ofta personlig och är beroende av den miljö den uppkommer i. Den explicita däremot är kommunikerbar genom formella språk. För att kunskapsdelningen mellan två organisationer skall fungera på ett optimalt sätt är det viktigt att företagen kan samla in, värdera och använda sig av kunskap. Detta är tre viktiga aspekter vi valt att fokusera på.

3. Metod

3.1. Litteraturstudie

För att skaffa oss en lämplig bakgrundsinformation inför skrivandet av denna uppsats har vi genom litteraturstudier inhämtat information inom olika områden av intresse för uppsatsen. De två främsta områdena har varit IT-outsourcing och kunskapsdelning. Inom litteraturen om outsourcing har vi sökt få en bild av hur olika outsourcing-processer ser ut, hur de vanligtvis är uppbyggda och vilka problem som är vanligt förekommande. Studier inom ämnet kunskapsdelning, har gett oss en bra grund för förståelse av vilka frågeställningar som finns inom området, vilka problem som finns samt hur dessa problem kan lösas.

Vårt litterära material har bestått av både böcker och forskningsartiklar. Böcker har framförallt eftersökts på biblioteket på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Inför sökning av forskningsartiklar fick vi rekommendationer av vår handledare om tidskrifter och databaser som är relevanta och håller hög kvalitet. Vi använde sökord som IT-outsourcing, knowledge sharing, relationship, inter-organisational context etc., i olika kombinationer för att få fram så bra artiklar som möjligt. I de fall då artiklar i sin tur refererar till andra har vi i mesta möjliga mån sökt finna ursprungsartikeln.

Då vårt område i uppsatsen dock fortfarande är relativt outforskat har det i vissa fall funnits vissa svårigheter att finna relevant litteratur, men genom referenser i litteratur, massiva genomsökningar av de rekommenderade databaserna samt tips från vår handledare anser vi oss ha funnit värdefulla artiklar och böcker som har relevans för vår uppsats. Studierna av den befintliga litteraturen inom vårt område har gett oss en god grund att stå på när vi senare skapade intervjufrågor, intervjuade och tolkade materialet vi fått från de olika respondenterna.

3.2. Fallstudie

Ett kvalitativt angreppssätt har som främsta syfte att förstå *innebörden* av en företeelse eller upplevelse. Meningen är att försöka förstå hur alla delar samverkar för att bilda en helhet. En fallstudie är en undersökning av en specifik företeelse, t.ex. ett program, en händelse, en person, ett skeende, en institution eller en social grupp. För att avgöra om en fallstudie är lämplig för det område man ämnar undersöka är det av stor vikt att man kan identifiera ett avgränsat system där man kan lägga fokus för forskningen, att det finns en grundläggande idé om vilken typ av frågor som skall ställas, vilken grad av kontroll forskaren har och hur forskaren tänker sig att slutresultatet skall bli (Merriam, 1994). Utmärkande för kvalitativt inriktade fallstudier är att de är *partikularistiska*, *deskriptiva*, *heuristiska* och *induktiva*.

- Att en fallstudie är *partikularistisk* innebär att den fokuserar på en viss situation, händelse, företeelse eller person. Den visar också läsaren vad som bör göras och vad som inte bör göras i en viss situation, det kan gälla en speciell situation men ändå vara möjligt att generalisera problemställningen till liknande situationer. Fallet i sig är av stor vikt eftersom det åskådliggör något som är viktigt för företeelsen i fråga och vad den kan innebära. En

partikularistisk fallstudie är särskilt lämplig för praktiska problem- frågor, situationer eller svårigheter som uppstår i vardagen.

- Att en fallstudie är *deskriptiv* innebär att den visar på komplexitet i den studerade situationen, att inte bara en utan många faktorer påverkar resultatet. Studien kan visa på olikheter i opinionen gällande en viss fråga och antyda hur det kan ha influerat resultatet. Det innebär också att beskrivningen av den företeelse som studerats är omfattande och tät. "Tät beskrivning" är en lånad term från antropologin och innebär en fullständig och bokstavig beskrivning av den händelse eller enhet som studerats.
- En *heuristisk* fallstudie innebär att den kan förbättra läsarens förståelse av den företeelse som studeras, förklara varför ett problem har uppstått och ge bakgrunden till en viss situation. Den kan skapa nya innebörder, vidga läsarens erfarenhet eller bekräfta det läsaren redan visste eller trodde sig veta. En fallstudie kan resultera i tidigare okända förhållanden eller variabler och kan därmed leda till ett nytt synsätt på det som studerats.
- *Induktiv* betyder att en fallstudie till största delen grundar sig på induktiva resonemang. Det innebär att generalisering, begrepp och hypoteser uppstår ur den information man har tillgång till och som i sin tur har sin grund i den kontext som bildar ram till det man studerar. Upptäckten av nya relationer och begrepp samt en ny förståelse, snarare än verifiering av på förhand specificerade hypoteser, är utmärkande för kvalitativa fallundersökningar.

I vår fallstudie på SKF och EDS finns det drag av alla de ovan beskrivna aspekterna, partikularistiska, deskriptiva, heuristiska och induktiva. Vi har studerat en viss företeelse, kunskapsdelning i en outsourcing-relation och vad som händer i företeelsen. I vår diskussion visar vi på vad man bör och inte bör göra vilket är den partikularistiska aspekten. Vår studie är också deskriptiv då det finns många olika aspekter som påverkar resultatet. De aspekter vi undersöker närmare är den organisatoriska kontexten, relationen mellan organisationen samt förvärvning av kunskap.

Vi skriver uppsatsen med förhoppning om att förbättra läsarnas förståelse för vårt studerade fenomen och med ett syfte att försöka förklara varför vår studerade situation ser ut som den gör, vilket innebär att uppsatsen även är heuristisk. Den induktiva sidan av uppsatsen består i att vi gick in i arbetet med öppna sinnen och först efter litteraturstudier och intervjuer skapade vi oss våra hypoteser och resonemang.

3.3. Intervjuer

Beroende på vad man vill undersöka och på vilket sätt man vill undersöka ett fenomen passar olika typer av intervjuer in. Den ena av två extremer är enligt Lantz (1993) den helt strukturerade intervjun där intervjuaren ställer klart formulerade frågor i en bestämd ordning och respondenten svarar med olika svarsalternativ. Ofta gör man det för att kunna jämföra svaren och göra kvantitativa analyser. Enkäten är ett bra exempel på denna typ av intervju. Den andra extremen är den helt öppna som innebär att intervjuaren ställer helt öppna frågor och låter respondenten fritt tala om ämnet och utveckla sina tankar helt och hållet.

Dessa två olika former av intervjuer stammar ur två olika sätt att se på vetenskap. Den första, helt strukturerade intervjun, kommer från positivismen som anser att verkligheten är objektiv. Målet med synsättet är att förklara vad som orsakar ett visst fenomen. Man söker efter allmängiltiga svar som är fixerade över tid och sammanhang (Lantz 1993). Den andra, öppna intervjun, kommer från hermeneutiken som jobbar utefter synsättet att förstå fenomenets mening. Denna mening är bunden till tid, personer och kultur och är inte allmängiltig över tid utan ändrar sig (Lantz 1993). Positivismen vill renodla fenomenet och lyfta ut det ur sitt sammanhang för att studera det för sig, utan en omgivning som ”stör”. Hermeneutiken försöker istället lyfta in fenomenet i ett sammanhang och ta hänsyn till det, synsättet anser att mening inte blir möjlig utan sitt sammanhang.

Eftersom vi i vår uppsats ämnade undersöka vad anställda på SKF och EDS har för syn på kunskapsdelningen i outsourcing-relationen har vi valt ett hermeneutiskt tillvägagångssätt. Lantz (1993) beskriver i sin bok fyra olika typer av intervjuvarianter, öppen, riktat öppen, halvstrukturerad och strukturerad. Vi har valt att använda oss av den riktat öppna metoden av den anledningen att den hjälper oss att förstå individernas upplevelser av ett fenomenets kvaliteter. Den har den fördelen för oss därför att den låter respondenten resonera fritt inom ett specifikt område som vi intervjuare finner intressant, vilket skiljer sig från den helt öppna intervjumetodiken på det sätt att i den senare låter man respondenten resonera fritt inom det område respondenten finner intressant. Det skiljer sig från den strukturerade intervjun på så sätt att det inte finns några fasta svar. Genom att välja denna typ av intervjuteknik har vi fått respondenterna att resonera fritt om de frågor vi har ställt, och därigenom har vi kunnat analysera dessa för att få en uppfattning om vad de olika personerna har för upplevelser om vårt problemområde. Vi valde att inte använda samma frågor till alla respondenter utan vi anpassade dessa efter vilket företag de jobbar på samt vilken position de innehar.

För att få ett lämpligt urval av respondenter till vår uppsats använde vi oss av vår kontaktperson på SKF som efter en första intervju hjälpte oss att ställa samman en lista på lämpliga personer inom båda organisationer. Respondenterna som vi har valt att anonymisera består av fem personer på SKF och fyra på EDS. Dessa personer innehar olika befattningar på olika nivåer i organisationerna. Vi ansåg det lämpligt eftersom vi gärna ville se om deras uppfattningar om kunskapsdelningen upplevdes på olika sätt och om detta kunde relateras till deras befattning.

Innan intervjuerna tog vi fram en serie av grundfrågor som vi ansåg lämpade för att skapa förståelse för fenomenet. Dessa frågor baserades utifrån vårt problemområde och den bakgrundskunskap vi har skaffat oss inom ämnet. Frågorna var olika på så vis att några var mer specifika medan andra var mer allmänna. Vi var noga med att inte använda oss av formuleringar som var ledande och tvetydiga för att på så sätt försäkra oss om att respondenterna inte svarade på det sätt som de trodde att vi ville att de skulle svara. Mätförfarandet standardiserades därmed och reliabilitet för fallstudien ökade. Vi försökte bygga upp frågorna på ett sådant vis att de skulle locka respondenterna att resonera kring ämnet. Dessa grundfrågor anpassade vi sedan efter vilken respondent vi skulle intervju, om det gällde en person på operativ nivå var det mer frågor om kunskapsdelningen i dennes vanliga arbete, och var respondenten på en strategisk nivå formulerade vi frågorna utefter ett mer holistiskt perspektiv.

Vår kontaktperson hade i förväg kontaktat de respondenter vi ville intervjua och på så sätt förberett dem på vad som komma skulle. Dock angav vi inte intervjuens innehåll i förväg eftersom vi ville att respondenten skulle komma med spontana och oplanerade svar.

När intervjuerna genomfördes försökte vi i den mån det var möjligt att sitta avskilt, fria från störande moment såsom ljud och intrång. Detta är viktigt för att kunna skapa en bra dialog mellan intervjuare och respondent (Lantz 1993), men även för att öka validiteten. Vi inledde intervjun med att berätta vad vår uppsats handlar om och fråga huruvida de samtyckte till att vi spelade in intervjuerna på en mp3-spelare för att ytterligare stärka validiteten. Alla samtyckte till inspelning utom en respondent, för vilken vi tog anteckningar på papper. Förfarandet med inspelning hjälpte oss att öka tillförlitligheten och en säkerhet ifall vi skulle behöva gå tillbaka för att reda ut oklarheter. Nackdelen med inspelning är att vissa respondenter kan känna sig nervösa och obekväma, vilket kan leda till att de inte fördjupar sina resonemang tillräckligt för att vi skall få fram den information vi söker. Dock upplevde vi det inte som om någon respondent hade några problem med detta.

Efter genomförandet av intervjuerna transkriberade vi dessa och läste därefter igenom textmassan ett flertal gånger tills vi var väl bekanta med innehållet. Under tiden sökte vi efter mönster, likheter och skillnader samt olika företeelser i intervjuutskriften. Vi sammanställde och spaltade upp intervjuerna efter specifika rubriker och fick då en överskådlig sammanhängande text.

4. Fallbeskrivning

4.1. SKF

SKF¹ grundades av Sven Wingquist som 1907 uppfann det sfäriska kullagret. Hans uppfinning löste ett av dåtidens stora industriella problem – produktionsstopp på grund av lager som gick sönder. Svenska Kullagerfabriken, som kom att förkortas SKF, hade till en början 15 anställda som tillverkade 2200 kullager. Tio år senare var de anställda 10000 med en årsproduktion på 5 miljoner lager. Idag producerar SKF 227 000 lager per timma och är världsledande sedan många decennier. SKF har 80 fabriker, 39000 anställda, 7000 återförsäljare och levererar produkter till 150 länder. SKF-gruppens försäljning under 2004 uppgick till 44,826 MSEK och redovisade en vinst på 4 152 MSEK vilket är en ökning med 8.3% i svensk valuta.

SKF: s affärsidé bygger på att stärka SKF: s globala ledarskap och bibehålla en lönsam tillväxt genom att vara det företag man väljer:

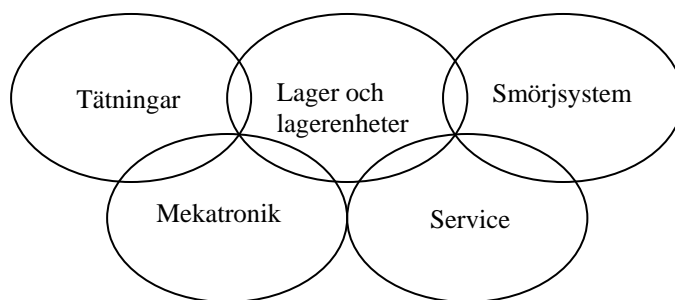
- Som kund eller distributör
- Som anställd
- Som aktieägare.

Lönsamhet, kvalitet, innovation och snabbhet är drivkrafter inom SKF och skall tillsammans med SKF: s grundvärderingar, ansvar och befogenheter, hög etik,

¹ Informationen är hämtad från <http://www.skf.se>

öppenhet och lagarbete, främja företagets vision; att förse världen med SKF: s kunskap.

Fem plattformar beskriver SKF: s samlade kompetens:



Modell över SKF:s kompetens. (SKF)

Genom att använda kompetenser från de olika plattformarna kan SKF erbjuda kunder inom olika segment skräddarsydda lösningar som stärker deras erbjudande och effektiviserar deras tillverkning. Den centrala biten i SKF: s kompetens är lager och lagerenheter som har varit, är och inom överskådlig framtid kommer att vara, SKF: s kärnkompetens. Samtidigt är det SKF: s mål att nå en ledande ställning inom alla fem områden.

"Kombinationen av dessa plattformar innebär en klar konkurrensfördel för SKF och gör SKF unikt på marknaden." Tom Johnstone, VD och koncernchef, 2005

SKF: s verksamhet är indelad i fem divisioner som var och en fokuserar på specifika kundgrupper världen över. Divisionerna är samtidigt beroende av varandra på så sätt att det utgör en stor marknad inom SKF och erbjuder varandra produkter, tjänster och kunskap för att kunna betjäna sina respektive slutkunder.

Industrial Division ansvarar för försäljning till de industrikunder som köper in SKF: s produkter för att bygga in dem i sina egna produkter, s.k. OEM-kunder (Original Equipment Manufacturers). Divisionen står också för utveckling och tillverkning av ett brett sortiment lager (särskilt sfäriska och cylindriska rullager och vinkelkontaktkullager) samt relaterade produkter. Tillhörande divisionen är också de specialiserade affärsområdena Railways och SKF Linear Motion & Precision Technologies. Railways tillhandahåller lager och lagerrelaterade produkter och tjänster för godsvagnar, lok, motorvagnståg och höghastighetståg. SKF Linear Motion & Precision Technologies (LM & TP) är specialiserat på linjära rörelse- och kontrollösningar med högprecision för t.ex. tillverkare av verktygsmaskiner och medicinsk utrustning, men även för fabriksautomation.

Service Division ansvarar för försäljning till den industriella eftermarknaden. Divisionen erbjuder industrikunder kunskapsbaserade servicelösningar för att öka effektiviteten i deras produktionstillgångar. Affärsområdet SKF Reliability Systems tillhandahåller konsulttjänster och mekanisk service, tillståndsbaserat och förebyggande underhåll, tillståndsovervakning, beslutsstödsystem samt prestationsbaserade kontrakt. SKF Logistics erbjuder logistik och distribution till SKF-koncernen samt även externa kunder.

Automotive Division ansvarar för försäljning, utveckling och tillverkning av lager och relaterade produkter, servicelösningar till tillverkare av personbilar, lätta och tunga lastvagnar, bussar och fordonskomponenter. Produkter som produceras är bl.a. hjullagerenheter, koniska rullager, tätningar, specialiserade fordonsprodukter och reparationssatser till eftermarknaden.

Electrical Division ansvarar för produktutveckling av och tillverkning av spårkullager och lagertätningar, samt försäljning till tillverkare av elverktyg, elmotorer, elkomponenter till andra industriområden, hushållsmaskiner och kontorsmaskiner och dylikt.

Aero & Steel Division. SKF Aerospace ansvarar för produktutveckling, tillverkning och försäljning av lager, tätningar och komponenter till flygplansmotorer, växellådor och flygplanskroppar, delsystem till elektriskt styrda lösningar, samt reparation av lager. Ovako Steel står för produktutveckling, tillverkning och försäljning av specialstål och stålkomponenter till lagerindustrin. SKF Forgings and Rings ansvarar för produktutveckling, tillverkning och försäljning av smiden och ringar till lager- och fordonsindustrin.

SKF blev 1998 först bland världens lagertillverkare att godkännas enligt ISO 14001, den internationella standarden för miljöledningssystem.

4.2. EDS

EDS² är en förkortning av Electronic Data Systems och är i dagsläget världens näst största IT-företag. EDS startades av Ross Perot 1962 i Dallas, USA, och i slutet av 60-talet skapade de begreppet outsourcing. Idag är de världsledande på tillämpning av informationsteknologi. EDS Sweden grundades i januari 1991. Det skedde i samband med det 10-åriga outsourcing-avtalet som tecknats med Saab Automobile AB. 125 personer flyttade över från Saab och bildade tillsammans med en handfull gamla EDS:are det första svenska dotterbolaget. Idag har EDS cirka 120 000 anställda i 60 olika länder varav ungefär 1200 stycken i Sverige. Förutom Saab samarbetar EDS idag bland andra med SKF, COOP, OKQ8, Preem och posten. Under 2004 omsatte EDS 20,6 miljarder US dollar.

EDS är ett kunskapsföretag som verkar inom IT-området. De arbetar med människor, för människor, med teknik och datorer som verktyg för att underlätta kommunikationen mellan individer. De bidrar med infrastruktur i samhället, hos företag och även för enskilda personer. De utvecklar, genomför, underhåller och

² Informationen är hämtad från <http://www.eds.se>

uppdaterar affärslösningar med hjälp av modern teknologi. Dock inte med teknik som självändamål, utan med människors behov som drivkraft i allt vad de gör.

EDS erbjuder tjänster inom fyra olika områden. A.T. Kearney, Solutions Consulting, PLM –solutions och Operations Solutions.

A.T. Kearney är ett av världens ledande företag inom managementrådgivning. De arbetar med att leverera strategisk rådgivning till företagsledningar och ledningsgrupper.

Solutions Operations arbetar med att hjälpa företag med sina E-handelslösningar. De ger strategisk rådgivning, planering, implementering och projektledning.

PLM Solutions erbjuder en uppsättning programvaror och tjänster för bland annat, produktutveckling och produktionsplanering.

Operations Solutions är grunden i EDS verksamhet som arbetar med integrering av outsourcing av företags IT-verksamhet och outsourcing av affärsprocesser. Det hjälper företagen att fläta samman sina tekniska lösningar med affärsprocesserna.

4.3. Outsourcing-relationen mellan SKF och EDS

I juni 2001 outsourcade SKF hela sin interna IT-organisation till EDS, ett av världens största IT-företag. Outsourcing-kontraktet sträcker sig över sju år och berör cirka 700 anställda i 39 länder som fick EDS som sin nya arbetsgivare. Valet av outsourcing-partner stod i slutet mellan EDS och IBM, men EDS tog hem det tack vare sin personalpolitik. De kunde garantera att de överflyttade människorna fortfarande behöll samma lön och anställningsvillkor, vilket var en viktig del för SKF eftersom det berörde så pass många anställda.

De huvudsakliga anledningarna för IT-outsourcingen var att SKF inte ansåg sig ha möjligheten att fortsätta vara i framkant i IT-utvecklingen utan var i behov av en partner som var specialiserad på just IT. De ville även göra alla de fasta IT-kostnaderna rörliga. SKF:s dåvarande VD Sune Carlsson ville synliggöra för de anställda vad saker och ting verkligen kostar och därigenom kunna spara pengar. SKF valde att outsource all sin interna IT vilket innebär att EDS numera har ansvar för utveckling, drift, uppdatering och underhåll av SKF:s IT. Dock har SKF fortfarande kvar ansvaret för sin IT-strategi och tillsammans med EDS ansvar för IT-arkitekturen.

5. Resultat

Vi kommer nedan att redovisa vårt resultat och samtidigt peka på vissa referenser från teoriavsnittet för att tydliggöra och poängtera vissa faktorer som framgått ur sammanställningen av våra intervjuer. Vi kommer dock inte att analysera resultatet i det här skedet utan återkommer till det i följande avsnitt.

När två olika organisationer skall dela kunskap mellan sig finns det många aspekter att ta hänsyn till och det har visat sig att kunskapsdelning inte är någon lätt uppgift (Lee 2001). Lee (2001) refererar i sin artikel till Nonaka och Takeuchi (1995) som

säger att kunskapsdelning till stor del är beroende av i vilken kontext organisationerna verkar, vilket gör att det kan bli problematiskt när företag med olika kultur, struktur, attityder och målsättningar skall dela kunskap. Vi försökte i våra intervjuer utröna hur företagskulturer, strukturer och attityder skiljer sig åt på SKF och EDS och hur de anställda på de båda företagen anser att detta påverkar kunskapsdelningen mellan organisationerna. Vi undersökte i våra intervjuer vad respondenterna anser om de olika organisatoriska kontexterna, hur dessa påverkar kontakten mellan organisationerna och vad det leder till när det gäller kunskapsdelningen mellan företagen.

5.1. Kunskapsdelning i praktiken

Enligt böcker och forskningsartiklar vi har läst ges frågan om kunskapsdelning allt större plats i en IT-outsourcingrelation. Vi har frågat respondenterna hur deras kunskapsdelning med den andra organisationen ser ut, och en central förmedlingslänk för vardaglig kunskap är helpdesk-funktionen. Alla anställda på SKF som påträffar något IT-relaterat problem uppmanas att kontakta EDS helpdesk. EDS har en helpdesk-funktion som är dedikerad till SKF och fungerar så att när en SKF-anställd lyfter luren och slår numret debiteras en fast summa oavsett hur lång tid samtalet tar. Kan problemet inte lösas av helpdesk direkt skall EDS skicka ärendet vidare till någon som kan lösa det. Helpdesk-funktionen är något som alla användare uppmanas att använda, då det innebär en klar kommunikationsväg och kan ge upphov till användbar statistik om exempelvis mest förekommande problem eller inom vilka områden det finns behov av utbildning.

En anställd säger att en mycket positiv förbättring av IT-supporten, sedan outsourcingprocessen, är att det på det aktuella telefonnumret alltid finns en person som svarar och som har som enda uppgift att hjälpa den som ringer. Dock har det förekommit viss svårighet om problemet kräver praktisk support på plats.

”Man får alltid kontakt med någon via det här telefonnumret och det är en enorm fördel. Sedan finns det ju massa nackdelar också, fast största nackdelen handlar om när man faktiskt fysiskt behöver någon som kommer till dig, för det är väldigt svårt att få dem att komma. Dem som man ringer till sitter i Köpenhamn och så ska dem hitta någon tekniker, och teknikerna kommer ju om de har tid och kanske inte just precis då...” - SKF Operativ

En annan fråga är helpdesk-funktionens förmåga att förstå vilka prioriteringar som är av störst vikt för en användare på SKF.

”Och då sitter du där och har samlat ihop åtta-tio personer varav kanske hälften är VIP, och sen så funkar inte nätverket eller din uppkoppling. Och du ska ha ett möte mellan nio och ett då, och så ringer du helpdesk och först får du vänta fem minuter på att komma fram, och när du väl kommer fram så säger de: -Jag tycker du ska boota om och prova igen. Och så har du då kanske tio gubbar som sitter och tittar på dig och tre via telefonen. -Jag vill ha en tekniker hit NU!” - SKF Operativ

En annan respondent menar att det ofta fungerar tillfredsställande:

”Det fungerar bra i allmänhet. Jag har haft ett problem nu och där blev jag lite sur på EDS. Jag var i USA med datorn och helt plötsligt började den uppföra sig väldigt

egendomligt och det tog fyra veckor innan de ägnade sig åt det, och det tyckte jag var dåligt. Annars tycker jag i allmänhet att jag har haft bra hjälp från EDS. Antingen via helpdesken direkt eller att man har haft en tekniker här inom 24 timmar. Det tycker jag är jättebra.” - SKF Operativ

Den ovan tillfrågade har mycket goda erfarenheter av de tekniker som kommer och löser problem på plats. Respondenten upplevde att den utsände teknikern tog sig tid att utöver avhjälpning av det efterfrågade problemet också ge andra förbättringstips.

”När man får hit en sådan tekniker, det beror givetvis mycket på vilken typ av person det är som kommer hit. Han som kom hit var stressad, men han tog sig lite tid eftersom han gick igenom hela min uppsättning av Lotus Notes och min uppsättning över huvudtaget här så såg han direkt, att det här är inte bra, utan så här skall du göra istället. Så rensade han och fixade. Så det är superbra att man kan göra så med jämna mellanrum.” - SKF Operativ

EDS helpdesk skall också ansvara för support av specifika system, utvecklade av SKF eller SKF och EDS tillsammans, till användare inom SKF: s organisation. Kunskapsdelning skall då ske från systemarkitekter och utvecklare till helpdesk-personal, som sedan skall kunna avhjälpa problem som slutanvändarna kan påträffa. En av de tillfrågade har erfarenhet av just en sådan situation, där det var önskvärt att helpdesk-personalen skulle tillhandahålla support på ett system utvecklat i ett projekt bestående av personal från både SKF och EDS. Problem uppstod när helpdesk-personalen inte hade tillräckliga kunskaper om det utvecklade systemet och informationsvägarna för att hitta en lösning gick från användare till helpdesk, från helpdesk till systemutvecklare, och från systemutvecklare till projektledare. Då problemformulering i tredje hand kan te sig oklar, hände inte sällan att projektledare fick kontakta slutanvändare direkt för att få en klar bild av problemet. Därefter kunde en lösning förmedlas till systemutvecklare och vidare till helpdesk-funktion, och slutligen till slutanvändare. Inför framtida, liknande situationer har SKF: s projektgrupp tagit initiativ till och kommit på en lösning i form av att systemets utvecklingsgrupp fysiskt åker till de platser där systemet skall användas och utbildar helpdesk-personalen. Detta för att projektgruppen själva i framtiden inte skall tillfrågas om systemsupport, vilket inte tillhör deras arbetsuppgifter. Ett initiativ som det ovan beskrivna har medfört stora förbättringar:

”Ja det blev bättre efter det, [...] det blev mycket bättre. Jag tror att det som saknades var, det var bra att SKF åkte dit och berättade om systemet, men man måste även ha med en från den egna organisationen.” - SKF Operativ

På en högre organisatorisk nivå förekommer ofta kunskapsdelning genom möten med representanter från SKF och EDS. Mötena är ofta avsedda för en specifik funktion eller ett visst område där det diskuteras servicebeskrivningar, ekonomiska ersättningar och olika överenskommelser. Det är också där de diskuterar hur samarbetet och IT-verksamheten kan utvecklas med nya funktioner och idéer

”...så har vi relativt ofta möten på olika specifika områden, där vi träffas och ser om vi kan hitta vägar framåt. Även utvecklingsdelar så att säga, ”det här har vi inte haft med tidigare, bör vi inte ta med det? Bör vi inte ha en överenskommelse, bör vi inte få

en prislapp på det här, och servicebeskrivning”. Göra det så informellt som möjligt men ändå formellt.” – SKF Strateg

I och med outsourcingen är kundföretaget beroende av att leverantören förmedlar relevant kunskap och att kundföretaget också har en förmåga att ta tillvara på kunskapen. Vi har frågat respondenterna om den kunskap som förmedlas endast är den som efterfrågas, eller om det förekommer självvald kunskapsdelning för att gynna samarbetet. En respondent på operativ nivå säger:

”Kunden har en uppfattning om vad de vill ha, men de har inte hela spektrumet och det skall de inte behöva ha. Så när de kommer till oss är det kanske inte med den bästa tekniska lösningen, det finns kanske bättre sätt att göra det på. Om man är en leverantör så säger man det. Jag tycker du skall göra så här istället, det blir en bättre lösning. Om de då säger, nej, detta vill jag ha, detta betalar jag för, så får man säga, jag tror inte det blir bra, men vill du ha det och är villig att betala så får du det. Men jag tycker det tillhör rollen att man säger att det finns ett bättre sätt, för det är ofta det man vill höra.” - EDS Operativ

En respondent på SKF: s sida säger såhär om frivillig kunskapsdelning från EDS sida:

”Det var ju otroligt bra när den killen kom hit som hjälpte mig, för han sa, så här skall du inte göra, och här skall du köra ett rensningsprogram och här skall du göra så, och du skall inte använda den applikationen utan ta den här istället. På en timma har han lyft min nivå åtskilliga grader.” - SKF Operativ

Vid outsourcing-processen bytte många anställda med mångårig kunskap om SKF-specifika system arbetsplats och tillhör numera EDS. Ett problem som börjat uppmärksammas av båda organisationer är kunskapsdelning av den specifika SKF-kunskapen mellan systemspecialister och övriga EDS-anställda.

”Vi fick ju det problemet med de här operatörerna, när man drog ner lite personal på EDS, och då var det ju sådana som varit med och preparerat hur körningarna skulle gå som hade hållit på med det i 25 år. Och det var ju inget dokumenterat. Och så har man då flyttat detta till Tyskland och så ska de försöka få tag i det och så är det specialfall här i Göteborg, och det kan ju inte dem det finns ju inte en chans att de ska kunna veta det då. Så det är ju väldigt viktigt att man sköter det här då med kunskapsöverföring.” - EDS Operativ

Ett tämligen brådskande problem är att många av systemspecialisterna är seniora och inom en snar framtid kommer att pensioneras. Vi har frågat respondenter om de ser detta som ett problem.

”Man blir lite undrande vad som händer när den generationen försvinner, jag skulle tro att de är borta inom fem år och då undrar jag vad som kommer hända. De här systemen är stora och oerhört komplexa så det är inte standardsystem. Tyvärr är det så, jag är ju ingen IT-person, men när olika personer är inne i systemet så händer det ibland att det kortsluter, det stämmer inte överallt. Och när de personerna försvinner som varit med och byggt upp det, då finns det anledning till oro.” - SKF Operativ

En respondent på operativ nivå inom EDS säger:

”Det tillhör mitt ansvar, att om någon slutar så har man mellan två och fem månader på sig. Då får man antingen ha någon inom gruppen eller om man får rekrytera externt. Jag kan förstå att farhågorna finns, men det är vårt ansvar. Vi försöker i min grupp att vi har två eller tre personer som är backup, men det kan vara olyckligt om SKF anställer tillbaka bägge de personerna, då kan det bli svårt med leveransen om systemet fortfarande skall vara kvar på vår sida.” - EDS Operativ

En respondent på operativ nivå säger:

”Jag tror att man har börjat titta på detta nu, för det har ju varit så att det är personer som har suttit ensamma på kunskap och som börjar närma sig pensionen. Och det är lite mer lokala system kanske, för det har vi ju haft också då att varje bolag har sina lokala bitar då, även om man har försökt att ha det så lite som möjligt. Men det blir alltid så att de har lite extra körningar själva och egna program och så, men bara nu i veckan har de börjat att ta över vissa av de här systemen och delat med sig så att man ska kunna ha en back-up i alla fall, och då ska ju en annan person kunna ta över sen då så att man sprider kunskapen. Man har börjat att titta på det.” - EDS Operativ

5.2. Organisatorisk kontext

Alla respondenter var eniga om att det finns tydliga kulturella och strukturella skillnader mellan SKF och EDS, men uppfattningarna varierade om huruvida skillnaderna var till fördel eller nackdel för samarbetet. En majoritet av respondenterna enades om att det finns en mer formell struktur och strikt företagskultur på EDS än SKF. När vi i våra intervjuer pratade med respondenterna om detta svarade de oftast med jämförelser om hur det var förut, innan outsourcingen. En respondent på SKF sade:

”Vi var väldigt bra på att utnyttja våra globala resurser [...] De kan inte göra det, de måste ju upp till högste chefen i Texas innan de kan göra något” - SKF Strateg

De SKF-anställdas åsikter om orsakerna till skillnaden går isär och vissa på SKF anser att den mer formella strukturen kommer sig av att EDS är ett amerikanskt bolag med amerikansk management-stil vilket enligt dem innebär en mer oflexibel organisation:

” Mycket mer stelbent, hierarkisk organisation, innan du kan ringa till din kompis i Argentina måste du stega upp fem chefer och då har det gått sex dagar. Men att liksom smidigt utnyttja organisationen och ta kontakt med den du behöver går inte. Det är amerikansk management-stil, chefen bestämmer, på gott och ont, men det är annorlunda.” - SKF Strateg

Som ovanstående respondent uttrycker det så är den mer hierarkiska strukturen på gott och ont, för samtidigt som flexibiliteten har minskat och stelheten ökat har också kvaliteten ökat och osäkerheten minskat. Nu finns det bättre kontroll på de olika aktiviteter som genomförs än innan outsourcingen och det finns rutiner för hur olika frågor skall skötas och dokumenteras. Detta medför att om det i framtiden uppkommer problem av likartad natur kommer det att bli mycket lättare för de anställda att gå tillbaka och se hur problemet hanterats tidigare. Det medför också den

fördelen att det blir lättare att revidera metoder och dra paralleller med dessa till resultatet och på så sätt kunna förfinas metoderna. En av EDS anställda som tidigare har upplevt hur det fungerade på SKF ger sin syn på saken:

”Nu har det ju blivit striktare, men det blir ju bättre kvalitet, det måste jag säga. Resultatet har ju blivit att man verkligen vet tid och pengar på ett bättre sätt, men det var lite mjukare förut när man var inom samma bolag och inte hade den uppföljningen som har blivit nu.” - EDS Operativ

Andra respondenter på SKF tror däremot inte att EDS organisationsstruktur kommer sig av att det är ett amerikanskt bolag, utan att det har helt andra anledningar. En av de intervjuade tror att det beror på att EDS kultur är mer influerad av dess egna interna filosofi om hur de vill att saker skall fungera och hur företagskulturen skall se ut.

”Nej, jag tror inte att det är betingat av det, utan det är en helt annan filosofi. Det är många svenskar i den organisationen och de har ändå, som jag uppfattar det, fel kulturella uppträdanden” - SKF Strateg

Ett upplevt problem av respondenter på SKF var att när de gamla arbetskollegorna hade anpassat sig till sin nya kontext på EDS skiftade förhållandet dem emellan till att bli mer formellt, vilket kunde ge upphov till en del olustiga situationer.

”Efter ett tag konverterar de, men man kan se väldigt tydligt på individen också, de som tror sig vara i karriär, de som tror sig ha en fördel av det, de konverterar fort. De som inte är så noga med egen karriär, att vara på podiet, de står fast vid den gamla mentaliteten som de har med sig. Det syns väldigt tydligt.” - SKF Strateg

Som synes av de ovannämnda citaten är skillnaderna i organisatorisk kontext en grund för irritationer och vissa problem. Ett konkret problem som vissa respondenter upplever, och som är relaterat till att SKF har en mer ”mjuk” organisation än vad EDS har, är kontakten med helpdesken. Somliga respondenter på SKF anser att EDS i för stor utsträckning använder den maximala tid det får ta att svara på e-post och telefonsamtal och dylikt. En respondent på EDS förklarar situationen:

”...så får man följa de reglerna som finns i kontraktet. Det måste man tänka på om man bygger ett nytt system till exempel, det är väldigt viktigt att man sätter upp det från början vad det är som gäller, hur ofta serverna uppdateras, hur fort vi skall svara på mail och andra telefonfrågor.” - EDS Operativ

Då menar en del respondenter på SKF att den maxtid de sätter upp för EDS att åtgärda angelägenheter har blivit en norm istället för just en maxtid:

”De är där för att hjälpa till, för att gulla med kunden, för att lugna ner kunden. De är inte till för att säga: Kontraktet säger allt. Men vi har mött det beteendet; varför ringer ni och tjarar, vi får lov att ta två dagar på oss enligt kontraktet, och det är inte riktigt rätt grej. Utan det skall vara, vi skall göra vårt bästa, jag skall ringa dig, jag kommer tillbaka till dig inom en halvtimme. Och så ringer han tillbaka, sen om det är löst eller inte är inte den stora grejen men han kommer tillbaka.” - SKF Strateg

Hur det kommer sig att det har blivit på detta sätt resonerar en annan respondent på SKF över:

"Nej jag tror inte att det har att göra med att det är ett amerikanskt bolag, utan jag tror det har att göra med var de tjänar pengar. Och jag tror att de har lyckats få till ett avtal med SKF där de tjänar pengar på utveckling men inte på support. För om de tjänade pengar på support skulle de sträva efter att bli bättre där. Jag tror att de tjänar pengar på support, men inte så mycket att det bidrar i någon omfattning till deras totala inkomster. Hade de förlorat pengar på support hade det också varit bra för då hade de också måste ha tagit tag i det, men nu är det en liten post i det lilla ledet." - SKF Operativ

En respondent på SKF resonerar kring att problemen inte bara ligger i att EDS har en annorlunda organisatorisk kontext än SKF, utan att SKF faktiskt också har en del i problemskapandet:

"Inom SKF kommer ni att höra mycket negativa åsikter. Jag brukar ibland säga att jag inte tillhör den gruppen som säger, jävla EDS nu är det slut på toapapper! Det finns väldigt mycket sådan tendens va, men, det är så lätt att säga jävla EDS när man inte har EDS framför ansiktet och det är lätt att skylla precis vadsomhelst på dem, men mycket grundar sig i det sättet på SKF har skrivit kontraktet." - SKF Operativ

Som synes av det ovan anser vissa respondenter att EDS företagskultur är ett irritationsmoment som kan skapa problem.

5.3. Outsourcing-relation

I våra intervjuer har vi ställt frågor om hur respondenternas vanliga kontakt med det andra företaget ser ut, vad de anser om kontakten och hur de vill att den skall vara. Det har vi gjort i syfte att försöka klargöra ifall och hur de olika organisationernas företagskultur och attityder har betydelse för hur kontakten mellan organisationerna är utformad och hur den faktiskt fungerar. Kalling & Styhre (2003) anser att kontakten mellan organisationerna har en stor betydelse för hur lyckad kunskapsspridningen mellan dessa blir. Har organisationerna en kontaktyta som fungerar på ett smidigt sätt där de inblandade känner att de kan kommunicera på ett sätt som är tilltalande för båda, kommer kunskapsspridningen att fungera bättre och bli flexiblare.

Synen på kontakten mellan organisationerna skiljde sig en del mellan organisationerna. Från EDS sida uttryckte man att kontakten skall vara formell på basis av ett kund-/leverantörsförhållande. De anställda ansåg att företagskulturen på EDS är sådan att de skall ha en professionell och formell kontakt med sina kunder. De som tidigare har varit anställda på SKF upplevde det i allmänhet som svårt, då de har arbetat i många år på SKF och fortfarande till viss del känner sig som en del av SKF: s IT-avdelning, där kontaktytorna var mer informella och det var en allmän känsla av samhörighet. En av dem vi intervjuade på EDS uttryckte det på detta sätt:

"...det är svårt med de gamla SKF: arna som är kvar på SKF, det är svårt att släppa det här att man var kollegor förut. Och nu ska man vara en konsult och det ska vara kund/leverantörsförhållande, det kan vara svårt tycker jag." – EDS Operativ

På grund av känslan av tillhörighet de gamla SKF: arna kan uppleva menar de att det kan bli en konflikt när de numera är i en roll som är kommersiell mot SKF. De kan inte längre vara innovativa på samma sätt, utan de måste ta med det ekonomiska perspektivet när de kommer på något som skulle vara bra för SKF. Den innovationskraft som kan finnas i organisationens operativa delar, där de anställda genom stor erfarenhet utvecklar och förfinar sitt arbete, måste idag se annorlunda ut än det gjorde när de anställda fortfarande var anställda på SKF. Nu skall de ha EDS-perspektiv och det finns ett helt annat krav på dem att tjäna pengar. En numera EDS-anställd sade:

"...och då kände åtminstone jag och många med mig som kom från SKF att man var fortfarande en del av SKF: s IT-organisation, där var det en viss intressekonflikt. Det var en viss skillnad från de EDS: are som kom utifrån. Man försökte se saker från SKF-perspektiv, men det försvinner mer med åren, men det sitter lite kvar, det blir en mellansituation i vissa lägen." – EDS Strateg

När vi intervjuade dem som jobbar inom och med SKF-kontot som är "ren" EDS-personal och inte tidigare kommit från SKF, bekräftade de det synsätt EDS vill ha på kontaktytan mellan organisationerna. Det var en tydlig skillnad i respondenternas svar på våra frågor om kontakten mellan organisationerna. Den mer formella kontakten är på ett helt annat sätt naturlig för de människor som inte tidigare arbetat på SKF. De såg det från perspektivet att en kund vill bli behandlad som en kund och få den service som den betalar för. De upplevde också att kontakten mellan organisationerna genom ett formellt synsätt främjar sättet de kan ge kritik till varandra, då de personliga erfarenheterna och åsikterna inte påverkar kritiken. En av respondenterna från EDS som inte tidigare jobbat på SKF sade så här:

"Jag vill gärna ha ett kund- leverantörsförhållande för jag tror det blir för svårt om man är för mycket vänner, man måste kunna ta och ge kritik. Om man är kund vill man uppleva att man är kund." – EDS Operativ

Från SKF: s sida har man dock en annan syn på kontakten och hur den borde skötas. De kvarvarande i SKF: s IT-organisation är vana att vara kunder och leverantörer till andra avdelningar inom sin egen organisation, vilket givetvis skapar en mer informell och flexibel kontaktyta, där de alla är anställda av SKF och jobbar mot samma mål; att det skall gå bra för SKF. Det har blivit en omställning för dem efter outsourcingen, de har varit tvungna att lära sig att kontaktytorna är annorlunda i och med att EDS har en annan företagskultur. Det faktum att flexibiliteten har minskat skapar viss frustration hos SKF och de upplever att vissa saker fungerade smidigare innan outsourcingen. Ett exempel på det är att de kunde ordna hjälp inom den egna organisationen snabbt och utan krångel förut. Nu när hjälpen går genom EDS måste det följa en viss procedur som SKF ibland anser tar för lång tid. En respondent på EDS säger:

"Tyvärr är det så att blir väldigt lång kalendertid, både för oss och för dem [...] men det blir bra kvalitet när man vet vad som ska göras och vad man kommit överens om, så blir det något fel sedan så kan man gå tillbaka... Det är lättare att diskutera det sen, så jag tycker det är bra faktiskt. Det har blivit bättre ändå, förutom kalendertiden då, men det får man ta med då." – EDS Operativ

Trots en önskan att skapa en formaliserad kontakt mellan organisationerna går det inte att komma ifrån att många av de numera anställda på EDS har varit arbetskompisar med SKF:arna en lång tid innan outsourcingen. Av våra intervjuer framgår att många av de gamla informella nätverken fortfarande finns kvar mellan de anställda på EDS och SKF och används fortfarande i vissa frågor.

”Man kan väl säga såhär att, om vi börjar med den informella biten, i och med att jag har jobbat så många år inom Group IT och i och med att så många gick över till EDS så har jag ett stort nätverk informellt, som jag kan utnyttja.” – SKF Strateg

Dessa nätverk används på olika sätt, men den trend vi fann var att de mestadels används till mindre frågor som de anställda vet att de kan få ett snabbt och enkelt svar på. Det blir i de fallen enklare, flexiblere och mer säkert att använda sig av de informella nätverken. En respondent på SKF beskrev sitt användande av dessa nätverk på detta sätt:

”Ja, är det standardprodukter som Lotus Notes så ringer jag helpdesken, men är det problem i ICSS³ eller uppsättningen där då går jag direkt till de personer jag har kontakten med sen tidigare [...] Jag känner ett antal där och det är en enorm fördel. Dels får man råd och det går enkelt att beskriva problemet, de vet precis vad man pratar om.” – SKF Operativ

Den informella kontaktytan uppkommer även i den miljö som skapas när anställda jobbar tillsammans i olika projekt, till exempel vid utvecklandet av nya system. Kontaktytorna och kommunikationsvägarna mellan de båda organisationerna blir mer informella och det kan komma att uppstå en vi-känsla inom projektgruppen. En av de tillfrågade beskriver ett exempel där en projektgrupp, bestående av både SKF- och EDS-personal, befann sig på ett uppdrag i Asien när de upptäckte behov av hjälp från en EDS-kollega i Sverige. Trots att tidsskillnaden innebar att det var mitt i natten i Sverige fick projektgruppen den hjälp de behövde inom en halvtimme. En av respondenterna anser att den hjälpen endast kom på grund av det informella samarbetet i projektgruppen:

”Hade man haft ett sådant här, vi följer ett kontrakt där det står 8 –17, så kan det lägga lite sordin på den glada stämningen. Och ska man gå efter kontrakt och allt, ja då hade vi inte fått en sådan service.” – SKF Operativ

I våra intervjuer har vi funnit att det faktum att många av dem som arbetar på EDS kommer från SKF tidigare har påverkat kontaktytorna mycket. Det finns en vilja från EDS att ha en så formaliserad kontakt med SKF som möjligt och detta har lett till problem både för dem som flyttade över från SKF då de är vana en annan struktur och kultur, och för kontakten med SKF eftersom SKF fortfarande har kvar sin ”mjukare” kultur. De olika organisatoriska kontexterna skapar en friktion som upplevs som irriterande och kan leda till att problem skapas som egentligen inte behöver uppkomma. Dock finns en stor del av de gamla informella kontaktnäten kvar mellan de kvarvarande på SKF och de som numera arbetar på EDS. Dessa används ofta vid spörsmål om den mer SKF-specifika tekniken.

³ Företagsspecifikt system för SKF

5.4. Kunskapsförvärv

Kunskapsförvärv i en outsourcingrelation handlar om att kunden betalar för att få tillgång till leverantörens specialistkunskap, sådan kunskap som kunden inte längre har inom organisationen. Enligt litteraturen ovan (Cohen & Levinthal 1990, Lane & Lubatkin 1998) är en viktig premiss för lyckat kunskapsförvärv en generell förståelse om det aktuella området, och en respondent beskriver hur SKF efterfrågat uppdatering av en viss teknik för att inte bli eftersläntrare inom det området.

”Det är såhär att kontraktet pekar på att vi ska ha en så kallad ”technology upgrade” eller ”technology refresh”, och den är ju skriven den klausulen därför att man vet ju att inom PC-världen och nätverksvärlden så går utvecklingen så oerhört fort. Och därför vill vi ju hänga med tekniskt så att vi inte blir eftersläpande i det avseendet. Och den klausulen har varit föremål för jag vet inte hur många diskussioner, och jag vet inte hur många som har rest sig och gått ifrån mötena i aggressioner och så vidare...” – SKF Strateg

SKF outsourceade i stort sett hela sin IT-funktion förutom den inbyggda tekniken och IT-strategier, vi frågade en respondent på SKF hur de informeras om nyheter inom IT-området, om det är SKF själva som har den funktionen eller om det är EDS som informerar:

”Mycket sällan, om det ens har hänt, att de har gjort det, utan där är det snarare så, att det ni tidigare rubricerade som strategigrupp, det är till stor del deras uppdrag att göra det. Det enda som kommer upp därifrån är när det är kommersiellt bärkraftigt, när de ser en möjlighet att sälja.” – SKF Strateg

Vid frågor om hur införande av nya produkter och funktioner fungerar ansåg en respondent på EDS att SKF många gånger är bättre informerade om vad som händer på marknaden än vad EDS är. En EDS-anställd i Göteborg sitter långt ifrån högre styrande enheter då EDS huvudkontor ligger i Texas. SKF sägs ha klarare och kortare kommunikationsvägar och är ofta initiativtagande till nya funktioner. En SKF-anställd säger:

”Det går åt bägge hållen, men vi är nog mer drivande än vad de är. De är mer defensiva, eftersom de är i en situation där de kanske inte lever upp till vad de borde leva upp till, och då gäller det att städa framför egen dörr innan man blir offensiv, och det är det som pågår nu. [...] De är drivande i ett enda avseende och det är att göra business, om de ser en affärsmöjlighet, att kunna få ut mer pengar av oss, kunna fakturera oss mer och vi godkänner det, då är de drivande.” – SKF Strateg

SKF: s mer proaktiva ställning visar sig ofta i att det är SKF som efterfrågar nya IT-funktioner, istället för att EDS aktivt initierar införande av ny teknik och nya funktioner som skulle passa SKF.

”Man får jaga skiten ur dem, men gör man det ordentligt får man hit alla också. Nu vill vi ha senaste nytt inom det här området, och vi släpar hit två stycken så ordnar vi en workshop om detta. De gör inget sådant självmant, de levererar det som står i kontraktet, punkt slut. Det här var en av mina personliga bekymmer inför outsourcingen, att nu får jag huset fullt med killar i kostym och väst från Texas USA som skall sälja högt och lågt, det ena dummare än det andra och det är mitt jobb att

få stopp på alla dom här typerna. Ingenting av det har hänt, inte det minsta utan de levererar direkt.” – SKF Strateg

Vad EDS ställning, i frågan om initiering av ny teknik, beror på kan grunda sig på flera saker, så här säger en respondent om situationen:

” Jag tror att EDS är mer reaktiv än proaktiv. Det har i alla fall varit mycket fire fighting, problemlösande och inte varit så proaktivt som det borde vara. Det kan bero på många saker. Under en lång period var SKF inte speciellt öppna för den proaktiva delen, de såg att det fanns för mycket problem med relationen de ville lösa först. Det har blivit bättre, EDS är mer proaktiva idag än de var för tre år sen” – EDS Strateg

Outsourcing av en IT-funktion innebär att den vardagliga kontakten med systemen, såsom utveckling, underhåll och dylikt, försvinner från företaget. Det är ofta just i det vardagliga arbetet som kreativitet och innovation skapar nya sätt att lösa problem och genomföra uppgifter (Augustsson & Bergstedt Sten 1999). Vi har frågat SKF hur de ser på innovationsförmåga efter outsourcingen av IT-avdelningen till EDS, och en respondent anser att den har blivit sämre efter outsourcingen.

”Vad det beror på kan jag inte svara riktigt på, för det vet jag inte. Men en teori kan vara, att de är på ett sätt hårdare styrda, hårdare infackade, att ditt uppdrag är det här. Vi hade mer möjligheter, vi skulle också göra vårt uppdrag såklart, men vi hade friheten. Tittar man på EDS och SKF så är det ett par stycken skillnader till och en är att vi har full frihet att göra vad vi vill, kan man säga, utan att förorsaka kostnader, den friheten har vi inte. Men annars att lösa uppdrag, ta initiativ, vara innovativ som du säger, hitta en ny lösning, det kan vi göra om vi vill.” – SKF Strateg

Enligt en av respondenterna på SKF är de EDS-anställda styrda av sin arbetsbeskrivning och har ingen möjlighet att gå utanför den, inte ens på ett teoretiskt plan.

”Det är till och med så att vi har haft det uppe i vissa möten och sagt att den innovativa kraften inte är vad vi förväntar oss. Men jag ser ett mönster på senare tid att man försöker visa på innovationskraft, men den är alltid businessorienterad.”
- SKF Strateg

En EDS-anställd på operativ nivå anser såhär om möjligheter till egna initiativ:

”Allt måste diskuteras, allt som vi lägger pris på måste tas upp med SKF. Det är likadant om vi hittar fel eller om de hittar fel. I början fick man inte göra någonting, inte om man hittade fel heller, nu kan man göra sånt som man uppskattar till max fem dagar, det kan vi starta och göra. Vid fel alltså, och är det brådskande så är det bara att sätta igång, men om det är fel som man kanske borde ta hand om och det är mindre så kan man ju göra det, men är det större grejer som ska ändras så måste det diskuteras med SKF. För det är ju deras pengar.” – EDS Operativ

”Jag tror att vi vid några tillfällen har försökt, fast det är ju mer såhär att det kan vara gammal kod som kanske ligger och skräpar. Att man skulle vilja rensa ur lite och ha lite uppstädning ibland. Det är väl egentligen sånt, de här städgrejerna som

kunden inte riktigt ser någon nytta av men som skulle underlätta för oss som är utvecklare. Men det är svårt att få igenom, det finns det inga pengar till.”
– EDS Operativ

Enligt litteratur (Lane & Lubatkin 1998) främjas innovation av en premiering av eller kompensation för införande av ny kunskap och nya lösningar. Vi har frågat respondenter om det finns belöningssystem i outsourcingrelationen.

”Vi har inte specificerat något, utan vi förväntar oss att vi betalar en avgift och av den förväntar vi oss hundraprocentig leverans.” – SKF Strateg

En EDS-anställd säger att leveransen är kontrollerad av Service Level Agreements och penalties vid misslyckande att uppfylla dem, och beskriver omständigheterna som präglade av brist på förtroende:

”och det var väldigt mycket misstänksamhet, det här med tidsrapportering och sånt. Som på data-service var det ju nollresultat som gällde, men på EDS måste man ju naturligtvis tjäna pengar och SKF vill inte lägga ut så mycket pengar. Det är väldigt mycket koll på alla siffror och man känner sig väldigt påpassad och att SKF inte tror på oss. Innan så tyckte man ju att när allt var inom SKF så var allt hur bra som helst, och nu är det som att de ska kolla varenda sak du gör.” – EDS Operativ

En SKF-anställd tror samtidigt att vissa saker skulle fungera smidigare om det också fanns möjlighet till belöning:

”Jag tror nämligen på, jag tror det skulle gå bättre om man inte bara hade penalties, om man hade morot också.” – SKF Operativ

Under våra intervjuer framkom att det sker en tillbakarekrytering av gamla SKF: are från EDS. Vi ansåg att det var en intressant fråga och ville undersöka om det hade något samband med kunskapsdelningen mellan företagen.

”...nu är det ju så att det är ganska mycket personal, eller ja en del personal, som har varit här på EDS som gamla SKF:are och som nu har gått tillbaka till SKF. Så jag tror att de vill bygga upp en egen organisation som kanske har mer kunskap, de kanske känner att de släppte ifrån sig för mycket.” – EDS Operativ

En före detta SKF: are tror att det möjligen är en konsekvens av att SKF vill ha mer intern beställarkompetens:

”Men det verkar som om de håller på att dra tillbaka lite för att bygga upp en egen kompetens. Och jag kan tänka mig att det kommer att bli så att vi får bättre specat vad de vill ha i framtiden. Att de kanske har lite mer kompetens om vad det är på sin sida och kan definiera mer, att vi får lite mer i rapporterna innan vi sätter igång, och sedan gå ner på detaljerna då.” – EDS Operativ

Inom SKF: s strategiska IT-funktion svarar man att viss tillbakarekrytering sker för att göra SKF mindre beroende av EDS:

”Vi har insett att behovet av arkitekturell strukturell kompetens och kunskap på SKF är ännu viktigare än vi trodde. På verksamhetssidan har man insett behovet av djup funktionell kompetens på SKF. Vi förstärker för närvarande båda områdena. Man kan säga att vi försöker göra oss alltmer oberoende av den unika kompetens som fortfarande till en del bara finns hos EDS” – SKF Strateg

6. Analys

Vi kommer att inleda diskussionsavsnittet med att dela in den litteratur vi använt oss av i uppsatsen efter Kern & Willcocks (2000) *Outsourcing Relationship Model*. Vi gör det på grund av att vi vill peka på områden inom vilka det har bedrivits forskning samt från vilka dimensioner vi har hämtat vår bakgrundsinformation. Vi gör det även för att påvisa varför syftet med vår uppsats är av intresse, då det ännu inte finns mycket forskning på området.

6.1. Litteraturuppdelning

6.1.1. Produkt och tjänsteutbyte, samt finansiellt utbyte

De aspekter som dokumenterats mest hittills gäller IT-outsourcing i fråga om faktiska detaljer, vad som bör beaktas innan själva processen och om hur man kan avgöra vad som bör och inte bör outsourcas. Mylott (1996) beskriver hur outsourcing har utvecklats under årtionden och vilka primära fördelar och risker det kan innebära. Även Augustsson & Bergstedt Sten (1999) behandlar generella frågor gällande outsourcing. Båda böcker beskriver hittills dominerande incitament för IT-outsourcing som olika ekonomiska aspekter, vilka exempelvis kan utgöra en möjlighet för ett företag att sänka kostnader för sin IT-funktion eller att tydliggöra kostnaderna för en mer kostnadseffektiv fördelning av resurserna. Mylott (1996) beskriver servicebyråer, time-sharing och facilities management som tre generella kategorier av outsourcing, och Loh & Venkatraman åskådliggör graden av IT-outsourcing i en modell i en artikel, *Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems* (1995), av Cheon et. al.

6.1.2. Övervakning av kontrakt och servicegenomförande

I många artiklar behandlas juridiska aspekter i fråga om outsourcing, det finns också konkreta exempel på kontraktsutformning i Augustsson & Bergstedt Stens bok (1999). Juridiska frågor gällande kontrakt och service är dock något som inte behandlas i vår uppsats utan vi har fokuserat mer på den organisatoriska uppfattningen av och attityden till de explicit uttryckta föreskrifterna och hur det påverkar samarbetet. Barthélemy beskriver i artikeln *The Hard and Soft Sides of IT Outsourcing Management* (2003), ett hårt och ett mjukt synsätt på IT-outsourcing och relationen mellan leverantör och kund. Ett hårt synsätt innebär ett strikt följande av kontraktet och där ett misslyckande att uppnå föreställda resultat beivras. En mjukare inställning till relationen innebär att inget av företagen överdrivet övervakar det andra företaget, utan att det nära samarbete som IT-outsourcing innebär och den grad av förtroende som finns i relationen i första hand borgar för uppfyllande av respektive företags villkor.

6.1.3. Kommunikation och informationsutbyte

Dixon argumenterar i sin bok, *How companies thrive by sharing what they know* (2000), att den rent informella kunskapsdelningen mellan exempelvis två kollegor på jobbet brukar vara en enkel företeelse som genomförs utan några problem eller känslor av missbehag. Dock kan det innebära begränsningar för kunskapsdelningen i de fall en individ inte får någon direkt belöning efter att ha lämnat ett bidrag. Dixon (2000) beskriver ett exempel med ett Knowledge Sharing-system där det kan vara svårt att få individer att dela med sig av kunskap utan någon konkret kompensation. I ett fall med informell kunskapsdelning kommer däremot belöningen oftast direkt, exempelvis i form av en nöjd kollega som uppskattar hjälpen den har fått. Dixon (2000) har även identifierat fyra steg vid kunskapsdelning, initialt måste sändaren hitta en lämplig metod för att sprida kunskapen, sedan måste kunskapen översättas på ett sådant sätt att andra kan använda sig av den. Mottagaren anpassar sedan kunskapen för sitt eget syfte, och därefter upprepas processen.

Lee (2001) undersöker i sin artikel hur resultatet av IT-outsourcing påverkas av kunskapsdelning. Han kommer fram till slutsatsen att kunskapsdelning är beroende av fyra element; kunskapskaraktär, organisatorisk kontext, relationen mellan organisationerna samt hur organisationerna förvärvar sin kunskap.

6.1.4. Kulturell anpassning av organisationer

Jae-nam Lees artikel *The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality in IS outsourcing success* (2001) har haft en stor influens på vår uppsats. Artikeln tar upp olika aspekter av vad olika organisationer bör tänka på för att lyckas med sin outsourcing-relation, bland annat tar artikeln upp betydelsen av den organisatoriska kontexten för relationen mellan företagen. Lee (2001) refererar i sin artikel till Nonaka och Takeuchi (1995) och deras arbete med organisatorisk kontext för att belysa denna aspekt för att stödja sina teorier att det har en betydelse för att kunskapsdelningen mellan organisationerna blir lyckad.

Schein (1985) som refereras i Berrys artikel, *Environmental Management. The Selling of Corporate Culture* (2004) har definierat organisationskultur som antaganden som utvecklas av en specifik grupp medan de hanterar problemen i sin specifika miljö.

Mylott (1996) och Augustsson & Bergstedt Sten (1999) beskriver kortfattat att kulturkrockar i ett outsourcing-samarbete innebär svårigheter för båda parter. Willcocks och Kern (2000) menar i artikeln *Exploring Information Technology Outsourcing Relationships: Theory and Practise* (2000) att organisationskulturen speglar företagets mål och förväntningar inför outsourcingprocessen och att en samordning av de båda företagens förväntningar och målsättningar kommer att lägga grunden för en definition av avtalet.

Kern säger i sin artikel, *The gestalt of an information technology outsourcing relationship* (1997), att om organisationerna inleder sin outsourcing-relation med att ömsesidigt anpassa sina organisationskulturer till varandra så kommer det att gå smidigare att skapa en väl fungerande relation.

Anpassningen organisationerna emellan behöver inte nödvändigtvis vara uttryckligt formulerad utan kan enligt Forsgen (1995), som refereras i Kern & Willcocks (2000), ske allteftersom samarbetet fortskrider i förändring av attityd, normer och kunskap.

Lane & Lubatkin beskriver i *Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning* (1998) vikten av att respektive företags organisatoriska struktur är funktionell gentemot motparten då det påverkar interaktionerna mellan företagen, vilket i sin tur får konsekvenser för hur väl samarbetet fungerar.

6.1.5. Investeringar i resurser, kunskap och tid

Lane och Lubatkin (1998) påstår i artikeln *Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning* (1998) att om organisationer skall ha maximala förutsättningar för att lyckas med sin kunskapsdelning krävs det att båda företagen investerar i relationen, med både tid och resurser. För att kunna nå ett fullgott resultat krävs en kombination av satsade resurser. Det finns även ett behov av grundläggande kunskap inom området vilket är aktuellt för outsourcingen. En förkunskap inom ämnet innebär en förståelse för samarbetspartners handlingar och vad som motiverar formandet av en viss typ av kunskap.

Dixon säger i sin bok, *How companies thrive by sharing what they know* (2000), att organisationer ofta inte har något problem med att skapa ny kunskap, men att det ibland ses som ett slöseri med tid och resurser att sprida redan befintlig kunskap över organisationsgränserna eftersom det tar kraft från skapandet av ny kunskap. Dock har det visat sig att just denna spridning skapar stora möjligheter för organisationerna att spara pengar, vilket ofta är ett av de största motiven med IT-outsourcing (Dixon 2000).

Även Kern tar upp aspekten med att organisationerna gemensamt bör investera i tid, kunskap och kompetens för att kunna optimera sin kunskapsdelning i artikeln *The gestalt of an information technology outsourcing relationship* (1997).

I artikeln *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation* (1990) hävdar Cohen och Levinthal att för att en organisation skall kunna tillgodogöra sig ny kunskap på ett tillfredställande sätt krävs att de redan har en gedigen bakgrundskunskap inom området för den nya kunskapen. Det innebär att de bör ha en generell förståelse för de traditioner och den teknik som ingår i disciplinen, men det kan även vara så basalt att de olika organisationerna använder sig av samma terminologi vid kommunikation om den delade kunskapen.

6.1.6. Delad och förstärkt vision

Ett steg längre än kulturell anpassning och hänsynstagande är att dela eller utveckla en gemensam vision för outsourcing-processen. En vision där det klart framgår syfte och målsättningar med samarbetet och hur det skall gagna de inblandade parterna. Kern & Willcocks menar i *Exploring Information Technology Outsourcing Relationships: Theory and Practise* (2000) att det är av stor vikt att båda parter är medvetna om och aktivt strävar mot ett uppfyllande av visionen för att främja resultatet av samarbetet.

6.1.7. Sociala och personella band

Dixon (2000) skriver i sin bok *How companies thrive by sharing what they know* (2000), att kunskapsspridning är beroende av hur en avsändare lyckas hitta ett lämpligt

sätt att sprida kunskapen och översätta den till en form som andra kan förstå. Det är också av stor vikt att kunskapsmottagaren har en förmåga att översätta kunskapen på ett sätt som är applicerbart på dennes arbetsuppgifter.

Schein (1985) som refereras i Berrys artikel, *Environmental Management. The Selling of Corporate Culture* (2004), beskriver organisationskulturer och påvisar olika nivåer; grundläggande antaganden inom organisationen, värderingar uppsatta av företaget och organisatoriskt och personellt beteende. De nivåerna påverkar kulturen inom en organisation och som enligt Nonaka och Takeuchi (1995) i Lee's artikel *The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality in IS outsourcing success* (2001), påverkar organisationskulturen informationsutbytet mellan två företag i en outsourcing-relation.

6.2. Diskussion

Drivkraften bakom den IT-outsourcing-affär vi har studerat är, enligt den före detta VD:n Sune Carlsson, både ekonomiska orsaker och kunskapsmässiga orsaker. Ekonomiska då ledningen ville synliggöra för de anställda vad IT-funktioner faktiskt kostar, och kunskapsmässiga då SKF ansåg sig i behov av ett samarbete med en IT-expert för att hålla sig uppdaterad inom IT-utvecklingen. Dessa orsaker har också presenterats i litteraturen, Augustsson & Bergstedt Sten (1999) och Mylott (1996), som vanligt förekommande anledningar för en IT-outsourcing och stärkte oss ytterligare i vår uppfattning att vår fallstudie är representativ och möjlig att till viss del generalisera.

En risk med IT-outsourcing som Mylott (1996) tar upp är att en intern IT-avdelning kan vara mer anpassad att identifiera och tillgodose en organisations specifika behov, och att det därmed är lättare för organisationen att hålla sig i framkant på sin marknad och säkerställa eller förstärka sin position. Vid en IT-outsourcing-process av det slag vi studerat åligger det då leverantörsföretaget att överta det ansvaret, att underhålla kundföretagets IT-funktion på ett sådant sätt som enligt överenskommelse skall generera fördelar åt kundorganisationen. Tidigare forskning (Soekijad & Andriessen 2003) har starkt belyst vikten av en kunskapsdelning mellan kund och leverantör i ett outsourcing-förhållande, då kundföretaget alltjämt behöver kunskap även om funktioner som inte räknas som kärnaktiviteter för att få en helhetlig bild av sin organisation och omvärld, och där vissa gemensamma riktlinjer skall säkerställa en god utkomst av outsourcing-affären.

Om vi ser till Kern's modell av utveckling av ett outsourcing-förhållande ser vi ganska snart att de kriterier som kännetecknar ett kontraktsfokuserat förhållande; produkt och tjänsteutbyte, finansiellt utbyte, övervakning samt kommunikation och informationsutbyte, tydligt finns i relationen mellan SKF och EDS. Kriterier som kännetecknar den, enligt Kern, normativa outsourcing-relationen är; en kulturell anpassning av organisationerna, investeringar i resurser, kunskap och tid, en anpassad vision samt sociala och personella band. Vi fann att många respondenter påpekade olikheterna i organisationskulturerna och problem som ansågs komma därav och vi får därmed uppfattningen av att SKF och EDS inte ännu fokuserat på någon kulturell anpassning av organisationerna, eller på en förankring av en gemensam vision med IT-outsourcing-affären hos de anställda. Enligt en respondent på SKF har problem gällande investeringar i resurser, tid och kunskap uppmärksamrats och diskuterats

vid formella möten mellan parterna och vi tror oss se en vilja att skapa utrymme för lösningar på dessa. SKF och EDS har en stor fördel i att redan ha utvecklade personella och sociala band mellan de anställda på företagen vilket även torde underlätta framtida utveckling av ett mer partnerskapsliknande förhållande.

Vi har i litteraturen identifierat tre grundläggande premisser för att organisationer i en outsourcing-affär skall kunna utveckla en fungerande kunskapsdelning; organisatorisk kontext, relation och kunskapsförvärv. Med vår teoretiska bakgrund och vårt empiriska material resonerar vi således kring de tre viktiga aspekter som påverkar kunskapsdelningen i en outsourcing-relation.

6.2.1. Organisatorisk kontext

I våra intervjuer på SKF och EDS har vi funnit stöd för Lee's (2001) tes om att den organisatoriska kontexten har betydelse för hur väl kunskapsdelningen fungerar mellan organisationerna i en outsourcing-relation. Flera av respondenterna ansåg att de kulturella skillnaderna mellan organisationerna gav upphov till att kunskapsdelningen inte fungerade på ett optimalt sätt. Skillnaderna i kontext störde och ledde bort fokus från det viktiga i situationerna, nämligen att på ett effektivt sätt dela kunskap och lära sig mellan organisationerna. Huvuddragen av skillnaderna mellan organisationerna var att respondenterna på SKF i allmänhet ansåg att EDS hade en mer stel och byråkratisk organisationsstruktur och att det i vissa fall gjorde kontakten oflexibel. De anställda på EDS ansåg, efter att ha anpassat sig till EDS organisation, att det finns goda möjligheter till att säkerställa kunskapsdelningen i och med att EDS har ett mer formellt tillvägagångssätt. Dokumentation sker i större utsträckning nu, vilket respondenterna upplevde som praktiskt ifall de anställda behöver gå tillbaka i arbetsförfarandet om något skulle trassla till sig, eller om processen har lyckats bra och skall genomföras igen. En respondent på EDS som inte kom från SKF ansåg att det var väldigt viktigt att ha ett kund-/leverantörsperspektiv på kontakten mellan organisationerna eftersom det då blir lättare att ta konflikter och utdela kritik på ett professionellt sätt än ifall de anställda i organisationerna har ett mer nära kompisförhållande.

Ser vi till Scheins (1985), som refereras av Berry (2003), definition av organisationskultur inser vi att det kan vara svårt för två organisationer som SKF och EDS, med skillnad i geografiskt ursprung, management-stil och dylikt, att utveckla samma typ av organisatorisk kontext. Med premisser som dessa, att det finns så pass stora kontextuella skillnader, menar Nonaka och Takeuchi (1995) som refereras av Lee (2001) att det sannolikt kommer att bli problem med kunskapsdelningen. Ett exempel på praktiska problem som respondenterna på SKF upplevde är att vissa åtgärder numera, efter outsourcingen, har blivit mer stelbenta och oflexibla. Till exempel kan de inte smidigt skaffa hjälp inom organisationen direkt när ett problem uppkommer ifall det krävs en lite större insats. De måste vända sig till IT-leverantören, EDS, som har en mer byråkratisk procedur för detta förfarande. Som en respondent på SKF uttrycker det kunde de förut till exempel ringa till en kille de hade i Argentina i de fall han var expert på just det problem som uppkommit, och så löstes det snabbt och smidigt. Nu måste de skicka ärendet vidare till EDS som skall behandla det, på ett antal olika nivåer, inom sin organisation innan hjälp kan utdelas till SKF, vilket i vissa fall, enligt SKF, tar onödigt lång tid.

Kontexten avspeglade sig även på hur organisationerna tolkade kontraktet i vissa frågor, till exempel supporten på nya IT-system. Respondenterna på EDS ansåg att om de höll sig inom det gemensamt utformade kontraktets ramar var det bra, medan SKF gärna ville ha en mer serviceinriktad syn på supporten, där maxgränserna för tidsåtgång inte skulle behöva nås, utan att servicen skulle komma snabbt och effektivt. Inför den typen av dilemma är det svårt att prata om rätt eller fel. Givetvis finns det förståelse för SKF: s synsätt, att servicen skall vara en naturlig del som fungerar snabbt och bra när den behövs. Samtidigt förstår man varför EDS inte anser att de gör något fel eftersom de håller sig inom kontraktets ramar.

Tydligt i våra intervjuer är att det finns ett kommunikationsproblem mellan organisationerna, rykten uppstår och skuld skyfflas åt båda håll. De problem vi har upptäckt som vi anser har med de olika organisatoriska kontexterna att göra, har dock inte alla med just själva kontexterna att göra, utan med de anställdas tro att problemen grundar sig på de olika kontexterna. Det är en lätt sak att skylla på när det egentliga problemet är svårt att identifiera. Dock menar vi att mycket av problemen relaterade till kontexten skulle kunna lösas med en bättre kommunikation mellan organisationerna.

Likväl menar vi inte att det inte finns problem som kan härledas till de olika kontexterna, för det finns det. Problemet med det, som vi ser det, är att den äkta viljan att anpassa sig till situationen och den andra organisationen inte verkar finnas, eller på något sätt är undanbakad i kontraktet. Båda organisationer vill bedriva verksamheten på sina villkor med så lite kompromiss som möjligt. Det leder oss in på tankarna om en delad vision och en anpassning av kontexterna, som Kern uttryckte i sin artikel, *The gestalt of an information technology outsourcing* (1997).

Vi skulle vilja föreslå organisationer i en liknande situation att, som Lee (2001) uttrycker det, skapa en gemensam målsättning för outsourcing-affären, ett klargörande om vad de vill uppnå med samarbetet samt att förankra den bland de anställda i de inblandade organisationerna. Av vikt är också att utveckla förståelse för och ha respekt för den andra organisationens kontext, de kulturella och strukturella skillnaderna och arbeta för att de inte skall bli till ett hinder i samarbetet. Med en inställning inför samarbetet som någonting som skall ge en win-win-situation och stärka respektive organisation på sin marknad kan skillnaderna i kontext ombildas till en tillgång där de olika kontexterna leder till en större mångfald av infallsvinklar.

6.2.2. Outsourcing-relation

Vi märkte under våra intervjuer att de flesta respondenter upplevde två olika kontaktytor, dels den rent formella, i form av möten, projekt och kontakt med helpdesken, och dels det informella kontaktnätet som både kommer sig av att de flesta EDS-anställda är gamla SKF: are, men också att det i olika långa projekt mellan företagen utvecklas mer personliga band mellan projektmedlemmarna. De olika kontaktytorna användes till olika typer av kunskapsdelning, de formella i form av möten, ekonomiska rapporter, SLA och support, mest av standard-IT-system, till exempel Lotus Notes och allmänt datorunderhåll. Medan de informella oftare användes till support av SKF-specifika system, och avhjälpning av mindre problem som de anställda vet att de kan få hjälp med av grannen i rummet bredvid. Som vi beskrev ovan beror kunskapsdelning på ett antal element; den organisatoriska

kontexten, relationen mellan organisationerna samt hur organisationerna förvärvar sin kunskap. Det stämmer bra överens med de upptäckter vi har gjort i våra intervjuer. I fallet som vi just beskrev sker kunskapsutbytet på ett visst sätt på grund av karaktären på kunskapen som skall överföras och hur relationen ser ut mellan de som har problemlösningen. Enkla problem avhjälpas enklast genom att fråga arbetskollegan som sitter i rummet bredvid.

Återigen avspeglas det faktum att många EDS: are förut var anställda på SKF. Det skapar ett större informellt nätverk för de anställda att verka igenom. I våra intervjuer märktes det tydligt, då flera av respondenterna sade sig fortfarande använda sig av sina gamla kollegor vid olika typer av frågor och problem. Ett problem vissa på SKF upplevde var när de forna arbetskamraterna började anpassa sig till EDS organisationskultur, då deras roll ändrades från arbetskollega till leverantör. Det bidrog till vissa oväntade situationer av negativ art. Respondenterna på EDS som ansåg sig ha anpassat sig till EDS kultur var mer villiga att lyfta fram de fördelar anpassningen hade medfört, nämligen att arbetet och den kommunikation som förekommer mellan organisationerna numera är bättre säkerställd och dokumenterad, mer byråkratiserad. Organisationskontexten på EDS, till skillnad mot på SKF, var i större grad mer inriktad på att relationen mellan organisationerna skall vara av en mer specifik kund- respektive leverantörskaraktär. Detta synsätt hade vissa av respondenterna svårt att ta till sig då deras numera kunder var deras gamla jobbkompisar de känt under många år. Det kunde ibland leda till en aning krystad situation.

En respondent på SKF vars arbetsuppgifter ofta gick ut på att i projekt tillsammans med EDS utveckla IT-system beskrev dock att i dessa projekt brukar de personliga banden utvecklas till ett mer kompisförhållande än de strikta arbetsband som finns från början. Det gällde även med de personer som inte innan har arbetat på SKF. Med stöd av Dixons bok (2000), som säger att informell kontakt underlättar kunskapsspridningen, anser vi att det finns fog för att konstatera att kunskapsspridningen mellan organisationerna till stor grad har påverkats av det faktum att de anställda på SKF och EDS förr har varit arbetskompisar. Det borde skapa en bra förutsättning för EDS: arna att finna en lämplig form att sprida sin kunskap med, samt att SKF: arna vet sedan gammalt hur de skall tolka och använda sig av kunskapen i sitt arbete.

Ett av de element som Lee (2001) pekade ut som att ha betydelse för att kunskapsdelningen mellan två företag skall fungera bra var just relationen mellan dessa organisationer. Vi har tydligt sett i våra intervjuer med anställda på både EDS och SKF att hans tes stämmer. Olika typer av information och kunskap vidarebefordras genom olika typer av både personella och opersonella relationer mellan organisationerna. De olika typer av relationer som existerar mellan organisationerna har en betydelse för hur kunskapen förmedlas, både hur den avsänds, mottages och uppfattas.

En viktig aspekt att ha i åtanke vid frågor som handlar om relationen mellan de anställda i de olika organisationerna är frågan om attityd. Att försöka förstå varför vissa ärenden går genom vissa kanaler medan andra inte gör det. Som en respondent uttryckte det var det önskvärt att alla ringde till helpdesken med alla problem de stöter på, för att kunna bygga upp en kunskapsbas över vilka problem som är vanligt

förekommande och på så sätt kunna sätta in förebyggande åtgärder mot dem. De flesta skulle säkert hålla med om att det är en god orsak, men ändå ringer de hellre till sin gamla arbetskollega vid vissa typer av problem för dem *vet säkert* att de kommer få den hjälp de behöver snabbt och effektivt. I de fall de ringer till helpdesken har de dock inte den garantin, det kan ta längre tid och det kostar mer pengar. Därför är det av vikt vid denna typ av frågor att leverantörsföretaget skall satsa mer på sin hjälpfunktion eftersom det är en kritisk del för att relationen skall fungera på ett tillfredställande sätt. Kundföretaget måste kunna känna trygghet och reliabilitet i sin kontakt med leverantörens hjälpfunktion, och veta att de får den hjälp de behöver inom rimlig tid. Samtidigt måste även leverantörsföretaget poängtera vikten av att de anställda på kundföretaget verkligen använder sig av överenskomna kommunikationsvägar när det uppstår problem, för att de skall kunna bygga upp en pålitlig statistik över vanligen förekommande problem och för att de kan åtgärda dessa på ett tidigt stadium.

6.2.3. Kunskapsförvärv

Cohen & Levinthal (1990) menar att en generell bakgrundsförståelse om det outsourcade området är nödvändig för att kundföretaget skall kunna inse vikten av ny kunskap och göra rätt prioriteringar. Många av SKF: s IT-system är egenutvecklade och specifika för sin avdelning, och systemens funktion i verksamheten är klar för de ansvariga på de olika avdelningarna. Av intervjuerna framkom att det i möten med representanter från SKF: s olika avdelningar och representanter från EDS diskuterades nuvarande läge och vad som kan komma att bli aktuellt i framtiden. Vid frågor som gäller en fördel för det ena företaget och nackdel för det andra företaget, som t.ex. i fråga om nyinvesteringar i teknik, skapas enligt respondenterna lätt konflikter. Dessa kan härledas tillbaka till kontraktet för ett klagande men även där kan olika tolkningar göra att konflikten består. Om de SKF-anställda inte har en grundläggande förståelse för vad det är som diskuteras, får de svårt att hävda sin rätt vid förhandlingar. Enligt en SKF-anställd är det dem själva som står för många idéer och initiativ till utveckling av sina system, vilket tyder på en god medvetenhet om informationsteknikens roll i SKF: s verksamhet.

Det framkom under intervjuerna att SKF rekryterar personal från EDS tillbaka till sin organisation, vilket av vissa tolkades som att SKF ville förstärka sin kunskapsbas gentemot EDS för att ha ett bättre utgångsläge vid beställningar och förhandlingar. En starkare kunskapsbas hos SKF kan ge många fördelar för samarbetet. En EDS-anställd trodde t.ex. att det i framtiden skulle komma mer specificerade beställningar från SKF:s sida, något som kan spara EDS utvecklare tid, då de med en klarare utgångspunkt snabbare kan leverera vad som efterfrågats av SKF. Och om EDS snabbare kan utveckla vad SKF vill ha sparar SKF pengar i form av färre fakturerade timmar från EDS. En fråga som dock belystes av EDS var att SKF borde undvika att rekrytera tillbaka anställda med kritisk kunskap om SKF-specifika system, eftersom det då i framtiden kommer att försvåra för EDS att leverera den service som de speciella systemen kräver.

Vi vill poängtera att en gedigen kunskapsbas om det outsourcade området innebär en stor fördel i en outsourcingrelation. Om kundföretaget håller sig uppdaterade med aktualiteter hamnar de inte lika lätt i underläge och kan bättre hävda sig vid förhandlingar och sörja för att villkoren i samarbetet alltså gynnar den egna

organisationen enligt överenskommelsen. Det är dock också viktigt att inte "bita den hand som föder" och att i en situation där underhåll och vidareutveckling av företagsspecifika system är outsourcat, inte återta de exklusiva områdesexperter som finns i leverantörsorganisationen. Tillbakarekrytering av systemexperter kan också tolkas som brist på förtroende för leverantörsföretaget vilket kan vara förödande för relationen då tillit, enligt Barthélemy (2003), är av stor vikt om kunskapsutbyte skall ske och föra samarbetet vidare.

Flera av respondenterna på SKF har uttryckt en uppskattning i de fall då en EDS-anställd frivilligt har delat med sig av kunskap för att åstadkomma ett bra resultat. Det kan vara en relativt okomplicerad sak som att rensa lite i en persondator eller en mer ansträngande uppgift såsom att gå upp mitt i natten för att hjälpa kollegor på andra sidan jordklotet. Den frivilliga kunskapsdelningen är dock något som varierar med person och inget som är förankrat i organisationerna eller samarbetet. SKF har inget system för att belöna frivillig kunskapsdelning av EDS-anställda, eller frivillig inläring av de SKF-anställda. På en högre nivå inom SKF förväntas hundra procent leverans enligt kontraktet, medan en respondent som dagligen har ett mer informellt förhållande till EDS anser att mycket skulle gå bättre i samarbetet om det även fanns utrymme för premiering av frivillig kunskapsdelning.

En risk med IT-outsourcing som tagits upp i litteraturen är en försämrad innovationsförmåga då organisationens dagliga kontakt med IT-avdelningen försvunnit och då de informella informationsvägarna kompliceras i och med inblandning av en extern organisation (Augustsson, Bergstedt Sten 1999). En SKF-anställd påpekar i en intervju en försämring av innovativa lösningar efter outsourcing-processen och beskriver att en individ inom SKF tidigare hade ett stort utrymme för eget tänkande och nya lösningar. En EDS-anställd idag påvisar enligt respondenten ingen möjlighet till liknande handlande, beroende på orsaker utanför respondentens kännedom. Bristen på innovation har varit ämne för diskussion i möten mellan de högre nivåerna inom SKF och EDS och det har påpekats att den innovation som förekommer är alltför fokuserad på ekonomisk vinning. SKF-anställda tycker det är önskvärt med ett mer innovativt tänkande från EDS sida som inte enbart är ekonomiskt orienterat. En EDS-anställd menar å sin sida att det även där finns önskemål om utrymme för egna initiativ, men att begränsningarna främst gäller möjlighet att fakturera tid för sådana initiativ. Samma respondent beskriver en noggrann granskning av sitt arbete från SKF: s sida och att attityden präglats av viss misstänksamhet.

I och med outsourcing-processen bytte cirka 700 SKF-anställda arbetsgivare till EDS men fortsatte generellt med samma arbetsuppgifter. De kvarvarande på SKF arbetar med både före detta SKF-anställda på EDS och så att säga "rena" EDS: are. De före detta SKF: arna på EDS känner fortfarande delaktighet i SKF som organisation och har i många fall ett nära och informellt kontaktnätverk inom SKF. Det framstod för oss såsom att missnöjet med nuvarande innovationsförmåga inte gäller de aspekter som Augustsson och Bergstedt Sten (1999) påpekade, att informationsvägar utvecklade och användare emellan försämrats, utan snarare att det i samarbetet inte finns incitament för innovativt handlande.

Enligt Lane & Lubatkin (1998) innebär en kompensation av frivillig kunskapsdelning positiva effekter på förmågan till innovation. Vi har under våra intervjuer med

respondenterna funnit vissa motsägelser just vad gäller inställningen till kompensation och innovationsförmåga. En attityd är strikt kontraktsfokuserad där villkor förväntas uppfyllas enligt överenskommet och annars beläggs med penalty-avgifter, en annan attityd inom samma funktion önskar större engagemang men påpekar det negativa i och med kostnaderna därav. En viktig aspekt att ha i åtanke för organisationerna är att de båda strävar efter egen vinning. Ingen organisation bedriver välörenhet utan allting måste löna sig.

Enligt Soekijad & Andriessen (2003) och Lee (2001) är en viktig förutsättning för ett lyckat interorganisatoriskt samarbete att det initialt finns förväntningar och motivation för ett samarbete och att respektive företags målsättning till viss del samordnas med det andra företags för att det klart ska framgå vad de båda parterna vill ha ut av samarbetet. Vi tycker att det framgår tydligt att SKF och EDS inte så långt det är önskvärt har utrett och samordnat sina förväntningar på samarbetet. SKF-responder uttrycker önsknings om djupare engagemang från sin leverantör, men ger samtidigt inte EDS utrymme att gå utanför uppställda villkor. EDS-anställda vill ha möjligheter att utföra vissa uppgifter och förbättring av uppgifter på egen hand, men hålls tillbaka av ekonomiska orsaker.

Det framstår som det primärt finns två problem som i den här situationen hämmar innovativt tänkande och handlande. För det första uppmuntras och belönas inte att aktivt arbeta för förbättringar, att anstränga sig det lilla extra och genomföra något som längre fram eventuellt kan innebära fördelar. Till synes verkar båda organisationer generellt sett idag sträcka sig så långt som kontraktets villkor specificerar. Det andra problemet är att det inte verkar finnas en tillfredsställande grad av förtroende mellan kund och leverantör. En nitisk kontroll av tid och pengar främjar inte ett utvecklande av en partnerskaprelation. Naturligtvis är en kontroll av levererade produkter och tjänster helt i sin ordning och en nödvändighet i ett kund-/leverantörsförhållande, dock kan attityden med fördel förändras så att ingen part känner sig misstrodd.

Ett första steg för att förändra innovationsmöjligheterna i en sådan här situation kan vara att som kundföretag visa just hur viktig innovation och introducerande av ny teknik är genom att erbjuda möjlighet till kompensation för arbete som innebär nya möjligheter och för samarbetet framåt. Genom att som kund motivera sin leverantör till att ständigt ligga i framkant i IT-utvecklingen säkerställs kvalitet och aktualitet även i kundens egen organisation. En lösning på det andra problemet kan antas följa på en lyckad lösning på det första problemet. Om leverantörsföretaget motiveras till innovation och premieras därefter, kommer viljan att leverera en bra service öka och därmed generera mer vinst. Barthélemy (2003) påpekade vikten av tillit i en outsourcing-relation där det är svårt att specificera exakt den service som kan behövas i framtiden. Om kundföretaget får den service som efterfrågas och mer därtill kommer förtroendet för leverantören att stärkas, vilket förhoppningsvis kan leda till friare arbetsbeskrivningar där leverantören till fullo kan använda sin områdesexpertis för att stärka kundorganisationens IT-funktion.

6.3. Slutsats

I början av vår uppsats ämnade vi undersöka vad organisationsledningar bör ha i åtanke för att främja kunskapsdelning vid IT-outsourcing. Efter att ha gått igenom olika delar av outsourcing och kunskapsdelning har fokus riktats mot tre aspekter vi anser vara extra viktiga för hur framgångsrik kunskapsdelningen i en IT-outsourcing-relation blir. De tre aspekterna är; den organisatoriska kontexten, relationen mellan parterna samt hur organisationerna förvärvar sin kunskap.

Grunden i vår slutsats ligger i engagemang, på ett flertal olika plan. Lyckas de inblandade organisationerna skapa och förankra ett starkt engagemang bland de anställda för outsourcing-affären, anser vi att kvaliteten på kunskapsdelningen kommer att öka avsevärt. Planeringen och kontraktet spelar oerhört viktiga roller i relationen, men det är minst lika viktigt att engagera de anställda att känna att deras insatser verkligen har betydelse för samarbetets framgång, och det anser vi är en av nyckelpunkterna för att skapa en lyckad kunskapsdelning. För att lyckas skapa engagerade anställda krävs det olika aktiviteter och förutsättningar, och underfrågan vi då ställer oss blir hur organisationerna skall lyckas att engagera sina anställda i rätt mån för att ett bristande engagemang inte skall leda till att kunskapsdelningen i outsourcing-relationen blir lidande.

Ett första och viktigt steg mot att engagera människorna i organisationerna är att skapa en gemensam vision över outsourcing-affären, en målsättning för vad organisationerna egentligen vill ha ut av samarbetet och hur de skall komma dit. Visionen måste bli välförankrad bland de anställda inom båda organisationer så att de verkligen vet vad de strävar mot och varför. En annan viktig aspekt är att det i kontraktet skapas goda förutsättningar för kommunikation, både inom de respektive organisationerna samt dem emellan. Finns det förutsättningar för god kommunikation kan fler problem lösas, eller i varje fall ha förutsättningen för att lösas.

Företagens organisationskulturer har också visat sig ha en stor betydelse för kunskapsdelningen. Om skillnaderna är för stora kommer det att skapa ett klimat som blir svårt för de anställda att arbeta i, och därför är det av stor vikt att organisationerna har kulturskillnader i åtanke när de söker efter en outsourcing-partner. I de fall då skillnaden ändå visar sig vara så pass stor att den ligger till grund för störningar i kunskapsdelningen måste företagen arbeta för att anpassa sina företagskulturer till varandras. En anpassning av sådant slag är ingen liten uppgift eftersom företagskulturen är en stor del av företagens identitet och något som rotats in under många år, men likväl kan justeringar vara nödvändiga för att inte skapa problem.

På ett mer praktiskt plan anser vi att det är viktigt att de anställda på båda företagen får uppskattning för det arbetet de utför. Det handlar om att reaktioner inte enbart skall komma i de fall något går fel, i form av straffavgifter, utan att en reaktion också kan vara positiv i de fall där något går bra och över förväntan. För att i ett samarbete som en IT-outsourcing-relation främja proaktiv kunskapsdelning bör det utöver engagemang och organisatorisk samklang även finnas något sorts incitament för individuella bidrag.

6.3.1. Framtida forskning

Vår uppsats är ett bra exempel på ett problemområde som bör studeras vidare. Vi har identifierat viktiga frågor som vi anser vara en bra grund att bygga vidare på och applicera i andra sammanhang.

7. Referenslista

- Augustsson, Magdalena & Bergstedt Sten, Viveca. (1999). *Outsourcing av IT-tjänster*. Industrilitteratur
- Berry, G.R. (2004). Environmental Management. The Selling of Corporate Culture. *Journal of Corporate Citizenship*. No. 16.
- Barthelemy, J. (2003). The Hard and Soft Sides of IT Outsourcing Management. *European Management Journal* Vol. 21. pp. 539-548
- Bengtsson, L. (2001), Outsourcing manufacturing– an analysis of a learning dilemma, *Proceedings of the 4th International QMOD Conference, September 12-14*. pp. 424-433
- Cheon, J.M. Grover, V. Teng, T.C.J. (1995) Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems. *Journal of Information Technology*. No. 10.209-219
- Cohen, W.M. Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. No. 35. pp. 128-152.
- Dixon, N. M. (2000). *How companies thrive by sharing what they know*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Fred, R Davis (1989). How companies define their mission. *Long range planning*, Volume 22, Issue. 1, Pages. 90-97, 1989.
- Freytag, P.V, Kirk, L. (2003). Continuous Strategic Sourcing. *Journal of Purchasing & Supply Management*. No. 9. pp. 135-150
- Gebrekidan, D.A. Awuah, G.B. (2002) Interorganizational cooperation: A new view of strategic alliances. The case of Swedish firms in the international market. *Industrial Marketing Management*. No. 31. pp. 679-693.
- Hall, R. Andriani, P. (2003). Managing Knowledge Associated with Innovation. *Journal of business research* No. 56. pp. 145-152.
- Kalling, T., Styhre, A. (2003). *Knowledge Sharing in Organizations*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Kern, T. (1997). The *Gestalt* of an information technology outsourcing relationship: An exploratory analysis. *University of Oxford*.

Kern, T, Willcocks, L. (2000). Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. *Journal of Strategic Informations Systems* No. 9 pp. 321-350.

Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik: Den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lane, P.J. Lubatkin, M. (1998) Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal* Vol. 19. pp. 461-477.

Lee, J-E. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Department of Information Systems, City of Hong Kong*.

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Mylott III, R.T. (1996). *Computer Outsourcing, Managing the Transfer of Information Systems*. Prentice Hall New Jersey, USA

Panteli, N. Sockalingam, S. (2004) Trust and Conflict Within Virtual Inter-Organizational Alliances: A Framework for Facilitating Knowledge Sharing. *Decision Support Systems*. No. 39. pp. 599-617

Soekijad, M. Andriessen, E (2003). Conditions for Knowledge Sharing in Competitive Alliances. *European management journal*. Vol. 21. Nr. 5. pp. 578-587

Willcocks, L. Hindle, J. Feeny, D. Lacity, M. (2004). IT and Business Process Outsourcing: *The Knowledge Potential*. *Information Systems Management*. Summer

Lästa referenser som ej är refererade

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Hofstede, G. (1990). *Cultures and Organisations, Intercultural Co-operation and Its Importance for Survival*. London: Harper Collins.

8. Bilagor

8.1. Intervjufrågor till respondenter på strategisk nivå – SKF

- Namn och befattning
- Arbetsuppgifter och ansvarsområde?
- Vilken betydelse har IT för SKF?
- Hur är IT kopplat till affärsverksamheten?
- Hur skapar IT mervärde?
- Anser du att IT är en kärnkompetens för SKF?
- Vilken typ av kontakt har du med EDS?
- Hur upplever du den?
 - Formell
 - Informell?
- Något du vill ska förändras med kontakten?
- När du fört fram ett önskemål om en kontraktsförändring, hur gick det till?
- Arbetar du mot f.d. arbetskamrater?
 - Är det skillnad att arbeta mot f.d. SKF-personal och ren EDS-personal?
 - Hur har relationen påverkats av att gamla SKF-personer nu är EDS:are?
- Kan du beskriva någon konflikt du haft med EDS?
 - Vad gällde det?
 - Hur löstes det?
 - Hur har relationen påverkats efter det?
- Hur tycker du EDS kunskapsförmedling med SKF fungerar?
- Är det skillnad nu, när EDS står för kompetensen, mot innan när den fanns lokalt på SKF?
 - Hur?
 - Bättre? Sämre?
- Är SKF generösa med information eller får ni ”dra” den ur dem?
 - Tar SKF egna initiativ och delar med sig av info eller svarar de endast på frågor?
- Hur tror du att outsourcingen har påverkat SKF i fråga om framgång?

8.2. Intervjufrågor till respondenter på operativ nivå – SKF

- Namn och befattning
- Arbetsuppgifter/ansvarsområde?
- Hur länge har du arbetat på SKF? (före outsourcingen?)
- Hur använder du IT i ditt vardagliga arbete?

- Vilka IT-system används inom din avdelning/ditt ansvarsområde?
- Vad är det för typ av system? Vad fyller respektive system för funktion?
 - Är dessa system (inköpta) standardsystem, (inköpta) standardsystem som är anpassade för SKF eller egenutvecklade system?
 - Hur fungerar supporten från EDS?
- Hur fungerade ditt arbete före outsourcingen?
- Efter?
- Skillnad?
 - Fördelar?
 - Nackdelar?
- Vilken typ av kontakt har du med EDS?
- Hur upplever du den?
 - Formell
 - Informell?
- Något du vill ska förändras?
- Har du någon gång varit med och fört fram ett önskemål om förändring i någon ITfunktion efter outsourcingen?
 - Hur gick det?
- Arbetar du mot f.d. arbetskamrater?
 - Är det skillnad att arbeta mot f.d. SKF-personal och ren EDS-personal?
- Har det förekommit några problem/konflikter/missförstånd med EDS?
 - Vad gällde det?
 - Hur löstes det?
 - Har relationen blivit bättre efter det?
- Hur sker kunskapsutbytet mellan EDS och din funktion?
 - Är det skillnad nu, när EDS står för kunskapsutdelningen, mot innan när det sköttes lokalt på SKF
 - Hur?
 - Bättre? Sämre?
- Är EDS generösa med information eller får ni ”dra” den ur dem?
 - Tar EDS egna initiativ och delar med sig av info eller svarar de endast på frågor?
- Vem vänder du dig till vid små problem respektive större problem?
 - Använder du dig alltid av helpdesken?
 - Är det skillnad vid praktiska (t.ex. utbildning i nya applikationer) respektive informationsmässiga (t.ex. vad man skall göra i en viss situation) problem?
- Hur tror du att outsourcingen har påverkat SKF:s IT-kompetens?
 - Nu när man inte jobbar i samma organisation
 - Hur har det påverkar innovationen?
- Hur tror du outsourcingen har påverkat SKF:s framgång?
- Hur ser du på SKF:s situation när kontraktstiden börjar närma sig slutet?

8.3. Intervjufrågor till respondenter på strategisk nivå – EDS

- Namn och befattning
- Arbetsuppgifter och ansvarsområde?
- Har du arbetat på SKF före outsourcingen?
 - Vad gjorde du då?
- Vilken typ av kontakt har du med SKF?
- Hur upplever du den?
 - Formell
 - Informell?
- Något du vill ska förändras med kontakten?
- Tycker du att relationen har förändrats över tid?
 - Isåfall, hur?
- När du fört fram ett önskemål om en kontraktsförändring, hur gick det till?
- Arbetar du mot f.d. arbetskamrater?
 - Är det skillnad att arbeta mot f.d. SKF-personal och ren EDS-personal?
 - Hur har relationen påverkats av att gamla SKF-personer nu är EDS:are?
 - Kund/leverantör
 - Fortfarande ”kompisar”
- Kan du beskriva någon konflikt du haft med SKF?
 - Vad gällde det?
 - Hur löstes det?
 - Hur har relationen påverkats efter det?
- Hur ser din kontakt ut med IT-Governance?
- Hur hanterar ni kontraktsfrågor?
- Hur fungerar SLA, leveransrapporter?
- Hur tycker du EDS kunskapsförmedling med SKF fungerar?
- Vilken roll anser du att EDS har i relationen?
 - Aktiv/passiv
 - Varför?
- Är det skillnad nu, när EDS står för kompetensen, mot innan när den fanns lokalt på SKF?
 - Hur?
 - Bättre? Sämre?
- Är SKF generösa med information eller får ni ”dra” den ur dem?
 - Tar SKF egna initiativ och delar med sig av info eller svarar de endast på frågor?
- Vi har hört att det sker viss tillbakarekrytering av gamla SKF:are, hur ser du på det?
 - Finns det risk att EDS förlorar värdefull kompetens?
- Hur tar ni tillvara på den gamla unika SKF-kompetensen
 - När folk slutar/pensioneras?
- Hur ser du på EDS:s situation när kontraktstiden börjar närma sig slutet?
 - Är det något du vill ska förändras?

- Hur tror du att outsourcingen har påverkat EDS i fråga om framgång?
- Hur tror du att outsourcingen har påverkat SKF i fråga om framgång?

8.4. Intervjufrågor till respondenter på operativ nivå – EDS

- Namn och befattning
- Arbetsuppgifter/ansvarsområde?
- Hur länge har du arbetat på EDS?
- Var du en tidigare SKF-anställd?

- Vilka av SKF:s IT-system hanteras inom ditt område?
- Vad är det för typ av system?
- Vad fyller respektive system för funktion?
- Är dessa system (inköpta) standardsystem, (inköpta) standardsystem som är anpassade för SKF eller egenutvecklade system?

- Hur upplever du SKF som outsourcing-partner?
- Hur fungerade ditt arbete före outsourcingen? (enbart om tidigare SKF-anställd)
- Efter?
- Skillnad?
 - Fördelar?
 - Nackdelar?

- Vilken är din vanliga kontakt med SKF?
 - Formell?
 - Informell?
- Något du vill ska förändras med kontakten?
 - Mindre/mer formell?
- Har du någon gång varit med och fört fram ett önskemål om förändring i något av SKF:s system?
 - Hur fungerade det?
- Är det skillnad att arbeta mot f.d. SKF-personal och ren EDS-personal?
- Har det förekommit några problem/konflikter/missförstånd med SKF?
 - Vad gällde det?
 - Hur löstes det?
 - Har relationen blivit bättre efter det?
- Hur upplever du den kontraktsfokuserade relationen?

- Hur sker kunskapsutbytet mellan SKF och din funktion?
 - Regelbundna möten?
 - Rapporter?
 - Informell information?
- Är SKF generösa med information eller får ni ”dra” den ur dem?
 - Tar SKF egna initiativ och delar med sig av info eller svarar de endast på frågor?
- Hur tror du att outsourcingen har påverkat SKF:s IT-kompetens?
 - Hur har det påverkar innovationen?

- Hur lär ni er av de före detta SKF-anställda? (om ej tidigare SKF-anställd)
- Hur anser du att din kompetens har förändrats i och med bytet till EDS?
 - Fortbildning
- Hur ser du på EDS:s situation när kontraktstiden börjar närma sig slutet?
- Hur tror du att outsourcingen har påverkat EDS/SKF?